

**Fachhochschule Stuttgart
Hochschule der Medien**

**Konzeption für
strategisches Netzwerkmarketing
regionaler Netzwerke
am Beispiel der Hotelkooperation Albhotels.**

Bachelorarbeit

vorgelegt von **Elisabeth Eder**

am Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement,

Studienrichtung

Medien- und Kommunikationsmanagement

im Oktober 2004

1. Prüfer: Prof. Harald Eichsteller, Hochschule der Medien, Stuttgart
2. Prüfer: Dipl.-Kfm. Uwe Schaut, MarCo Consulting, Mengen

Kurzfassung

Gegenstand der dieser Arbeit ist eine Analyse von (regionalen) Netzwerken für kleinere und mittlere Unternehmen, bei der die Vor- und Nachteile, mögliche Organisationsstrukturen, sowie die Besonderheiten von Dienstleistungs- und Tourismusnetzwerken untersucht werden. Durch strategisches Netzwerkmarketing, in dieser Arbeit definiert als Marketing für ein Unternehmensnetzwerk, können Synergieeffekte und Größenvorteile genutzt werden, ohne dass die Unternehmen – im Gegensatz zu Konzentrationen – ihre Selbstständigkeit aufgeben müssen. Anhand des Beispiels der Hotelkooperation Alshotels werden konkrete Netzwerkmarketingmaßnahmen sowie eine mögliche Organisationsstruktur der Kooperation vorgestellt.

Schlagwörter: Netzwerk, regionales Netzwerk, Unternehmensnetzwerk, Kooperation, Tourismusnetzwerk, Dienstleistungsnetzwerk, Hotelkooperation, Netzwerkmarketing, Kooperationsmarketing, Marketingkooperation, strategisches Netzwerkmarketing, Netzwerkmarketingmix

Abstract

Subject topic of the represented work is an analysis of (regional) networks for small and medium-sized enterprises. By means of this analysis, advantages and disadvantages, possible structures of organisations as well as peculiarities of service and tourism network will be explained. Due to strategic network marketing, here defined as marketing for enterprise network, synergistic effects and advantages of size can be used without enterprises – in contrast to concentrations - giving up their independence. According with the example of the cooperation Alshotels, concrete measures of network marketing as well as possible organisation structures of the cooperation are presented.

Key words: network, regional network, enterprise network, cooperation, tourism network, service network, network marketing, cooperation marketing, marketing cooperation, strategic network marketing, network marketing mix

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
0 Einleitung	1
1 Grundlagen: Begriffsdefinitionen und -herleitungen...	3
1.1 (Unternehmens-)Netzwerk	3
1.2 Regionale Kooperationen/Netzwerke.....	4
1.3 Unterschiedliche Ansätze des Netzwerkmarketings	5
1.3.1 Netzwerkmarketing im Sinne von Multi-Level-Marketing	5
1.3.2 Netzwerkmarketing im Sinne von Empfehlungs-, Beziehungs-, Viral Marketing	6
1.3.3 Netzwerkmarketing im Sinne von Kooperationsmarketing	7
1.4 Vom strategischen Marketing zum strategischen Netzwerkmarketing	8
1.4.1 Strategisches Marketing.....	8
1.4.2 Strategisches Netzwerkmarketing	10
1.5 Kleinere und mittlere Unternehmen	11
1.6 Wirtschaftsförderung	11
2 Netzwerke	12
2.1 Regionale Netzwerke	12
2.1.1 Gründe für regionale Netzwerkbildung	12
2.1.1.1 <i>Veränderte Marktbedingungen</i>	12
2.1.1.2 <i>Vorteile für Kooperationspartner</i>	12
2.1.1.2.1 <i>Effektivitätsvorteile</i>	12
2.1.1.2.2 <i>Effizienzvorteile</i>	12
2.1.1.2.3 <i>Flexibilitätsvorteile</i>	13
2.1.1.2.4 <i>Erhöhte Innovationsfähigkeit</i>	13
2.1.1.3 <i>Vorteile für Kunden</i>	13
2.1.2 Einwände gegen Kooperationen	14
2.1.3 Aufgaben.....	15
2.1.3.1 <i>Aufgaben regionaler Netzwerke</i>	15
2.1.3.1.1 <i>Erfahrungsaustausch zwischen den Netzwerkpartnern</i>	15

2.1.3.1.2	<i>Kooperationen zur Verbesserung von Unternehmensfunktionen ...</i>	16
2.1.3.1.3	<i>Unternehmensplattform</i>	16
2.1.3.2	<i>Aufgaben der Unternehmer</i>	17
2.1.4	<i>Analyse der Partnerkonstellationen</i>	18
2.1.4.1	<i>Konkurrenzsituation</i>	18
2.1.4.1.1	<i>Konkurrierende Partnerkonstellation</i>	18
2.1.4.1.2	<i>Komplementäre Partnerkonstellation</i>	18
2.1.4.2	<i>Intensität der arbeitsteiligen Verflechtung</i>	18
2.1.5	<i>Arten von regionalen Netzen</i>	20
2.1.6	<i>Besonderheit von Macht in regionalen Netzen</i>	21
2.1.6.1	<i>Unterschiede zu „normalen“ Unternehmensbeziehungen</i>	21
2.1.6.2	<i>Wer hat Macht in regionalen Netzwerken?</i>	21
2.1.7	<i>Rechtliche Rahmenbedingung / Vertragsformen</i>	22
2.1.7.1	<i>Netze ohne feste Organisationsstruktur</i>	22
2.1.7.2	<i>Eingetragener Verein (e.V.)</i>	22
2.1.7.3	<i>Weitere vertragliche Formen</i>	23
2.1.8	<i>Position des Netzwerkkoordinators</i>	23
2.1.8.1	<i>Vor- und Nachteile eines integrierten Netzwerkkoordinators</i>	23
2.1.8.2	<i>Vor- und Nachteile eines ausgelagerten Netzwerkkoordinators</i>	24
2.1.9	<i>Finanzierung</i>	24
2.1.9.1	<i>Finanzierung integrierter Netzwerkkoordinatoren</i>	24
2.1.9.2	<i>Finanzierungsmodelle für ausgelagerte Netzwerkkoordinatoren</i>	24
2.1.9.2.1	<i>Finanzierung über Mitgliedsbeiträge</i>	24
2.1.9.2.2	<i>Finanzierung über Netzwerkgewinne oder Gebühren</i>	25
2.1.9.2.3	<i>Finanzierung über unternehmensfremde Mittel</i>	25
2.1.9.2.4	<i>Finanzierung über Förderprogramme</i>	25
2.1.9.2.5	<i>Mischformen</i>	26
2.1.10	<i>Betrieb und Dynamik regionaler Netzwerke</i>	26
2.1.10.1	<i>Netzwerk-Phasenmodell</i>	26
2.1.10.2	<i>Phasen übergreifende Aufgaben</i>	27
2.1.11	<i>Ursachen für das Scheitern von Netzwerken</i>	28
2.1.12	<i>Erfolgsbausteine von Netzwerken</i>	28
2.2	<i>Dienstleistungsnetzwerke</i>	28
2.2.1	<i>Definition Dienstleistungsnetzwerke</i>	28
2.2.2	<i>Anbieter-/kundenintendierte Netzwerke</i>	29
2.2.3	<i>Kooperenz/Koopkurrenz</i>	29
2.2.4	<i>Kooperationsziele von Dienstleistungsunternehmen</i>	30

2.2.5	Gründe, sich nicht an einem regionalen (Dienstleistungs-) Netzwerk zu beteiligen	31
2.3	Tourismusnetzwerke	31
2.3.1	Definition: touristische Dienstleistungen.....	31
2.3.2	Touristische Wertkette.....	31
2.3.3	Tourismusnetzwerk	32
3	Strategisches Netzwerkmarketing.....	34
3.1	Der Prozess des Netzwerkmarketings	34
3.2	Marketingkooperationen	35
3.2.1	Merkmale von Marketingkooperationen	35
3.2.2	Gründe für Marketingkooperationen	35
3.2.3	Partnerwahl bei Marketingkooperationen	36
3.2.4	Formen von Marketingkooperationen	36
3.2.4.1	<i>Gemeinschaftskommunikation</i>	<i>36</i>
3.2.4.2	<i>Gruppenkommunikation</i>	<i>37</i>
3.2.4.3	<i>Verbundkommunikation.....</i>	<i>37</i>
3.2.4.4	<i>Sammelkommunikation</i>	<i>37</i>
3.3	Netzwerkmarketingmix	38
3.3.1	Produktpolitisches Netzwerkmarketing	38
3.3.2	Preispolitisches Netzwerkmarketing	38
3.3.3	Distributionspolitisches Netzwerkmarketing	39
3.3.3.1	<i>Vertriebliche Distribution</i>	<i>39</i>
3.3.3.2	<i>Physische Distribution</i>	<i>39</i>
3.3.4	Kommunikationspolitisches Netzwerkmarketing.....	40
3.4	Beziehungsmarketing in Netzwerken	41
3.5	Online-Kooperationen (Affiliate Marketing)	42
4	Konzeption für strategisches Netzwerkmarketing: Hotelkooperation Alhotels	43
4.1	Ausgangssituation.....	43
4.2	Benchmarkanalyse	45
4.2.1	Auswahlkriterien.....	45
4.2.2	AllgäuTopHotels/AllgäuLandHotels.....	45
4.2.3	Bayerwald-Hotels.....	47
4.2.4	Minotel/Minotel Suntime Hotels.....	49
4.2.4.1	<i>Minotel.....</i>	<i>49</i>
4.2.4.2	<i>Minotel Suntime Hotels.....</i>	<i>50</i>
4.2.5	Zusammenfassung der Benchmarkanalyse	51

4.3	Befragung potenzieller Kooperationspartner.....	51
4.3.1	Auswahlkriterien.....	51
4.3.2	Ergebnisse der Befragung	51
4.3.2.1	<i>Interesse der befragten Hotels</i>	<i>51</i>
4.3.2.2	<i>Kooperationserfahrung</i>	<i>52</i>
4.3.2.3	<i>Erwartungen an Albhotels</i>	<i>52</i>
4.3.2.4	<i>Mögliche Probleme.....</i>	<i>53</i>
4.3.2.5	<i>Besonderheiten des Zollernalbkreises</i>	<i>53</i>
4.3.2.6	<i>Wichtige Kooperationspartner.....</i>	<i>53</i>
4.3.2.7	<i>Netzwerkmarketinginstrumente</i>	<i>54</i>
4.3.2.8	<i>Kooperationserfolge</i>	<i>54</i>
4.3.2.9	<i>Veränderungen für den Gast</i>	<i>55</i>
4.3.2.10	<i>Mögliche Leistungen der Hoteliers für die Kooperation.....</i>	<i>55</i>
4.3.2.11	<i>Finanzierung und Organisationsstruktur.....</i>	<i>56</i>
4.3.2.12	<i>Vorschläge für Corporate Identity</i>	<i>57</i>
4.3.2.13	<i>Zusammenfassung Fragebogenauswertung Albhotels.....</i>	<i>57</i>
4.4	Netzwerkmarketinginstrumente für Albhotels.....	58
4.4.1	Bestimmung der infrage kommenden Komponenten	58
4.4.2	Beschreibung/Ausgestaltung der Komponenten.....	58
4.4.2.1	<i>Public Relations</i>	<i>58</i>
4.4.2.2	<i>Online-Marketing.....</i>	<i>59</i>
4.4.2.3	<i>Direktmarketing: Angebote für Gruppen</i>	<i>60</i>
4.4.2.4	<i>Anvisierte Zielgruppen</i>	<i>60</i>
4.4.3	Mögliche Organisationsstruktur.....	61
4.4.4	Zusammenfassung, nächste Schritte	62
5	Fazit	63
	Quellenverzeichnis.....	64
	Erklärung	68
	Anhang	69
	A: Fragebogen Hotelkooperation	69
	B: Mögliche Organisationsstruktur Hotelkooperation Albhotels.....	75

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das „magische“ Dreieck	8
Abb. 2: Neue Annahmen im strategischen Marketing	9
Abb. 3: Marktorientierung: Die relevanten Gruppen im Absatzmarkt bilden das „magische“ Dreieck, welches zum „magischen“ Viereck wird.....	10
Abb. 4: Gründe für Kooperationen	14
Abb. 5: Besonders wichtige Einwände gegen Kooperationen	15
Abb. 6: Eignung von Netzwerken mit unterschiedlichen Aufgaben für Unternehmen je nach Entwicklungsstand	16
Abb. 7: Anforderungen unterschiedlicher regionaler Netze.....	17
Abb. 8: Chancen und Risiken der Partnerkonstellationen im Überblick.....	19
Abb. 9: Regionale Netze für unterschiedliche Unternehmensfunktionen: Chancen und Risiken für Unternehmen im Überblick.....	20
Abb. 10: Phasen übergreifende Aufgabenbereiche in Netzwerken	27
Abb. 11: Die zehn häufigsten Kooperationsziele von Dienstleistungsunternehmen und ihre Wichtigkeit.....	30
Abb. 12: Die touristische Wertkette.....	32
Abb. 13: Das „Tourismusnetzwerk“	33
Abb. 14: Der Prozess des Netzwerkmarketings	34
Abb. 15: Organisationsstruktur Tourismus im Zollernalbkreis.....	44
Abb. 16: Vergleich AllgäuLandHotels und AllgäuTopHotels	47
Abb. 17: mögliche Netzwerkmarketinginstrumente.....	54
Abb. 18: ADAC-Magazin häufigste Lektüre	58

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BGH	Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
bzgl.	Bezüglich
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
d.h.	das heißt
eG	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	darauf folgende
FuE	Forschung und Entwicklung
GbR	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
KMU	kleinere und mittlere Unternehmen
MCM	Marketing Centrum Münster
mind.	mindestens
MLM	Multi-Level-Marketing
o.V.	ohne Verfasser
PartGG	Partnergesellschaft freier Berufe
PR	Public Relations
S.	Seite
sNWM	strategisches Netzwerkmarketing
u.a.	und andere / unter anderem
usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WFG	Wirtschaftsförderungsgesellschaft
z.B.	zum Beispiel

0 Einleitung

„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“

Henry Ford (1863-1947)¹

In Zeiten von Globalisierung und Unternehmensaufkäufen wird es für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) immer schwieriger, im Markt zu bestehen. In (regionalen) Netzwerken können die Kräfte von Kooperationspartnern gebündelt und somit Wettbewerbsnachteile ausgeglichen bzw. Wettbewerbsvorteile erzielt werden, ohne dass die Unternehmen – im Gegensatz zu Unternehmenskonzentrationen – dabei ihre Selbstständigkeit aufgeben müssen.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst durch Definitionen und durch eine Herleitung bzw. Abgrenzung des Begriffs „strategisches Netzwerkmarketing“ eine einheitliche Informationsgrundlage geschaffen.

Anschließend werden die Voraussetzungen für das Schaffen von regionalen Netzwerken sowie deren Vor-, Nachteile und Aufgaben dargestellt. Welche Rolle dabei Macht spielt und welche Möglichkeiten es in den Bereichen Rechtsform und Finanzierung gibt, sind ebenfalls Bestandteile dieses Kapitels. Zudem werden die Besonderheiten von Dienstleistungs- und Tourismusnetzwerken aufgezeigt.

Das dritte Kapitel widmet sich dem strategischen Netzwerkmarketing. Es wird zunächst der Prozess des Netzwerkmarketings dargestellt und den Fragen nachgegangen, welche Gründe es für Marketingkooperationen gibt und nach welchen Kriterien die Kooperationspartner ausgewählt werden sollten. Erweitert man den traditionellen Marketingmix um die Partner, entsteht produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitisches Netzwerkmarketing. Zum Abschluss dieses Kapitels werden die Möglichkeiten des Affiliate Marketings vorgestellt, welches auf Online-Kooperationen basiert.

Im darauf folgenden Kapitel wird für die Hotelkooperation „Albhotels“ eine Konzeption für das strategische Netzwerkmarketing entwickelt. Bei Albhotels handelt es sich um eine regionale Hotelkooperation im Zollernalbkreis (Baden-Württemberg), die demnächst gegründet werden soll. Eine Benchmark-Analyse

¹www.zitate.de/detail-kategorie-6598.htm

von drei ausgewählten regionalen Hotelkooperationen zeigt mögliche Organisations- und Finanzierungsformen, aber auch die eingesetzten Marketinginstrumente, auf.

Mithilfe eines Fragebogens, der an zehn ausgewählte Betriebe verteilt wurde, musste zunächst herausgefunden werden, ob sich im Zollernalbkreis überhaupt Hoteliers für eine derartige Zusammenarbeit interessieren. Bei den Gesprächen wurde nach Erwartungen, Bedenken, gewünschten Finanzierungsformen u.a. gefragt. Aufgrund der Tatsache, dass die Hoteliers das Projekt mit großem Interesse und sehr positiv bewertet haben, wurde abschließend eine Konzeption entwickelt, in der die infrage kommenden Netzwerkmarketinginstrumente sowie eine mögliche Organisationsstruktur der Kooperation vorgestellt werden.

1 Grundlagen: Begriffsdefinitionen und -herleitungen

1.1 (Unternehmens-)Netzwerk

„Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet.“² Unternehmensnetzwerke werden auch als „strategische Netzwerke“³, „interorganisationale Netzwerke“⁴ oder „strategische Kooperationsnetzwerke“⁵ bezeichnet. In der Theorie der Marketingorganisation versteht man unter einem Netzwerk „einen spezifischen Koordinationsmechanismus, der Elemente marktförmiger Austauschbeziehungen und hierarchischer Anordnungsverhältnisse beinhaltet.“⁶ Es kann sich dabei sowohl um einen formellen als auch informellen Beziehungskomplex zwischen verschiedenen Personen und/oder Unternehmungen handeln, „die über gleiche Eigenschaften oder Interessen verfügen oder zusammenarbeiten.“⁷

Ein Netzwerk entsteht aufgrund von Kooperationen, die sich auf horizontaler, vertikaler und diagonalen bzw. lateraler Ebene erstrecken können.

Bei einer horizontalen Kooperation arbeiten Partner derselben Branche bzw. derselben Produktions- oder Marktstufe zusammen, um über Mengen- und Spezialisierungseffekte Kostensenkungen zu erreichen. Durch die identische Branchenzugehörigkeit bieten sich vereinte Maßnahmen wie z.B. gemeinschaftliche Marktforschung oder Erfahrungsaustausch an. Horizontale Kooperationen werden auch als „strategische Allianzen“ bezeichnet. Ein „strategisches Netzwerk“ existiert, wenn die Kooperationsrichtungen (auch) diagonal und/oder vertikal sind. Bei einer vertikalen Kooperation führt die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette, Betriebe aus verwandten oder aufeinander folgenden Branchen kooperieren, z.B. Gastronomie und Brauereien, während bei einer diagonalen bzw. lateralen Kooperation Branchen

² Sydow (1992), S. 79, zitiert in: Wöhler (2002), S. 14

³ vgl. Sydow (1992: Strategische Netzwerke) zitiert in: Windeler, S. 40

⁴ vgl. Benkenstein u.a., S. 409; vgl. Sydow 1992, S. 98 (interorganisationale Netzwerke)

⁵ vgl. Liebhart (Strategische Kooperationsnetzwerke), S. 12ff

⁶ Diller, S. 1175

⁷ Internationales Marketing-Lexikon, S. 179

übergreifende Partnerschaften entstehen, „mit dem Ziel, einer bestehenden oder potentiellen Nachfrage ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen.“^{8,9}

Kooperationen – egal auf welcher Ebene – werden eingegangen, da „die gemeinsame Leistungsfähigkeit größer ist als die Summe der Einzelleistungen (Synergieeffekt).“¹⁰

Die Vorteile von Kooperationen unterscheidet Kaufmann¹¹ nach folgenden Effekten:

- **economies of scale**

Die durch eine höhere Outputmenge entstehende Stückkostendegression bringt Vorteile geringerer Produktionskosten.

- **economies of scope**

Verbundvorteile treten auf, wenn die kooperative Produktion günstiger ist als die getrennte, unkoordinierte Erzeugung.

- **economies of team**

Effizienzsteigernde Wirkungen einer Kooperation entstehen durch einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch.

1.2 Regionale Kooperationen/Netzwerke

Unter einer regionalen Kooperation wird eine unternehmensübergreifende und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit verstanden, bei der mindestens zwei Partner zusammenarbeiten, um in verschiedenen Unternehmensfunktionen (z.B. Beschaffung, Vertrieb) gemeinsame Ziele zu erreichen und bei der „die Partner räumlich maximal 50 Kilometer voneinander entfernt sind.“¹² Wobei dieser Abstand eher als Versuch einer räumlichen Eingrenzung, als als starre Richtlinie gesehen werden kann. Die Zusammenarbeit in regionalen Kooperationsverbünden „ist durch die Integrationskraft regionaler Kulturen und die Existenz von örtlich vorhandenen institutionellen Förderungsmöglichkeiten geprägt.“¹³ Für Kooperationen gilt außerdem – egal ob mit oder ohne Regionalbezug – dass sich die Partner freiwillig an einer Zusammenarbeit beteiligen und dass sie rechtlich und wirtschaftlich (zumindest in den nicht

⁸ o.V.: Kooperationswissen: Typen der Kooperation

⁹ siehe auch: Gerstner, Hunke, S. 23

¹⁰ o.V.: Kooperationswissen: Typen der Kooperation

¹¹ Kaufmann, S. 105ff, zitiert in: Hausladen, S. 14

¹² Brüssig u.a., S. 20

¹³ Klaus, S. 39

betroffenen Unternehmensbereichen) selbstständig bleiben. Ein weiteres Merkmal ist, dass die Partner wirtschaftlich von der Kooperation profitieren,¹⁴ also eine Win-Win-Situation entsteht.

Es können komplementäre (sich ergänzende) und/oder konkurrierende Unternehmen zusammenarbeiten, wobei auch „häufig intermediäre Einrichtungen beteiligt sind.“¹⁵ Intermediäre Akteure stehen zwischen Institutionen und Unternehmen und sorgen für eine stärkere Verbindung zwischen Unternehmen, Politik und Regionalentwicklung.¹⁶ Nach Hausladen rechtfertigt erst „die Verknüpfung der Kooperationsbeteiligten in horizontaler, vertikaler und diagonalen Dimension“¹⁷ den Begriff „Netzwerk“.¹⁸ In der Praxis wird aber „regionales Netzwerk“ oft synonym für „regionale Kooperation“ verwendet; einziger Unterschied: Bei einem Netzwerk müssen mindestens drei Partner kooperieren.

1.3 Unterschiedliche Ansätze des Netzwerkmarketings

Weder in der Literatur noch in der Praxis existiert ein Konsens über den Begriff des „Netzwerkmarketings.“ Deshalb ist es zunächst zwingend erforderlich, die verschiedenen Ansätze vorzustellen, um abzugrenzen, was darunter im Sinne dieser Arbeit verstanden wird und was nicht.

1.3.1 Netzwerkmarketing im Sinne von Multi-Level-Marketing

Nach einer Definition von Averill/Corkin ist Netzwerkmarketing „eine Form des Direktverkaufs: Es ist der Aufbau eines Netzwerkes, über das der Verkauf von Waren oder Dienstleistungen erfolgt. Das Verfahren selbst bedeutet, daß ein Mensch einem anderen von einem Produkt oder einer Dienstleistung erzählt und somit das Produkt oder die Dienstleistung direkt zum Kunden bringt.“¹⁹

Dabei setzt sich ein Netzwerkmarketing-Unternehmen aus zwei Bereichen zusammen: dem Verwaltungsapparat und der Vertriebspartnerorganisation. Die Verwaltung übernimmt dabei Aufgaben wie Marktanalyse, Produktforschung, Werbung, Versand, Vertriebspartner- und Kundendienst, Provisionszahlung an die Vertriebspartner. Der Vertriebspartner kauft die Produkte zum

¹⁴ vgl. BMWA, S. 5

¹⁵ Brüssig u.a., S. 8

¹⁶ vgl. Brüssig u.a., S. 165

¹⁷ Hausladen, S. 13

¹⁸ siehe auch Unterscheidung „strategische Allianz – strategisches Netzwerk“, Kapitel 1.1

¹⁹ Averill, Corkin, S. 11

Großhandelspreis ein und verkauft sie zum Einzelhandelspreis. Er wirbt neue Vertriebspartner und erhält obendrein eine Provision für den von seinen angeworbenen Vertriebspartner erzielten Umsatz.²⁰ Dieser Prozess wird in anderen Publikationen und in der Praxis auch als „Strukturvertrieb“ oder Multi-Level-Marketing (MLM) bezeichnet.

1.3.2 Netzwerkmarketing im Sinne von Empfehlungs-, Beziehungs-, Viral Marketing

Rogers schreibt im Vorwort des Buches „Net-Geflüster. Kreatives Netzwerk-Marketing oder Wie man aus Geheimtipps Megaseller macht“ zu Netzwerkmarketing: „Neue Produkte und Dienstleistungen verbreiten sich unter den Verbrauchern durch interpersonelle Kommunikationsnetzwerke. Diese Netzwerke sind weitgehend unsichtbar. Sie funktionieren häufig auf geheimnisvolle Weise. Daher sind wir ziemlich blind für diesen machtvollen Marketingprozess.“²¹ Bei dieser Interpretation entsteht das Netzwerk zu einem Produkt oder einer Dienstleistung ausschließlich durch die unmittelbare Kommunikation von Mensch zu Mensch. Rosen spricht dabei von „Buzz“²² und „Hubs“.²³ Unter Buzz versteht er „die Gesamtheit aller Kommentare über ein bestimmtes Produkt oder ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt.“²⁴ Dabei spiele Buzz im Kaufprozess oftmals eine entscheidende Rolle, z.B. erzählten 65% der Kunden, die einen Palmpilot kauften, dem Hersteller, dass sie von dem Gerät durch eine andere Person erfahren hätten.²⁵ Diese Person war in diesem Fall wahrscheinlich ein „Hub“, also „eine Person, die (direkt oder indirekt) mit mehr Personen hinsichtlich einer bestimmten Produktkategorie kommuniziert als der Durchschnitt der Bevölkerung.“²⁶

Hier wird von einem zufälligen, ja sogar von einem unsichtbaren und unüberschaubaren Netzwerk ausgegangen. Dabei bezieht sich Rosen auch auf das „Sechs-Schritte-Phänomen“, demzufolge sechs Zwischenmitglieder notwendig sind, um zwei beliebig ausgewählte Personen auf der Welt miteinander zu verbinden.²⁷ Für seinen Netzwerkansatz, den er mit einem

²⁰ Averill, Corkin, S. 13f

²¹ Rosen, S. 9

²² vgl. Rosen, S. 13ff

²³ vgl. Rosen, S. 51ff

²⁴ Rosen, S. 267

²⁵ vgl. Rosen, S. 15

²⁶ Rosen, S. 267

²⁷ vgl. Rosen, S. 67

Flugliniennetz²⁸ vergleicht, bedeutet dies, dass über bestimmte Knotenpunkte alle Menschen miteinander verbunden sind, genauso wie man von jedem Flughafen der Welt über Knotenpunkte zu jedem anderen gelangen kann.

Die Kommunikation erfolgt also in einem sozialen Netz, indem Informationen derart positioniert werden, „dass authentische Botschaften in den relevanten Communities und Zielgruppennetzwerken verankert werden, um dort eine nachhaltige Wirkung zu entfalten.“²⁹ Im ähnlichen Kontext werden auch die Begriffe „Empfehlungsmarketing“, „Beziehungsmarketing“ und „Viral Marketing“³⁰ verwendet.

1.3.3 Netzwerkmarketing im Sinne von Kooperationsmarketing

Netzwerkmarketing wie es im Sinne dieser Arbeit definiert wird, entsteht nicht in einem sozialen Netzwerk, sondern wird eigens *für* ein Netzwerk bzw. *im* oder *aus* einem Netzwerk heraus entwickelt, welches durch bewusste (Unternehmens-) Kooperationen entstanden ist; es wird deshalb in der Literatur auch als Kooperationsmarketing bezeichnet. Guido Hunke und Reinhard Gerstner, Herausgeber des Buches „Innovatives Marketing“, welches auch einen Beitrag zum Kooperationsmarketing enthält, verstehen darunter einen „Dachbegriff für alle Initiativen, bei denen rechtlich und wirtschaftlich selbständige Partner freiwillig zusammenarbeiten, um gemeinsam im Markt mehr zu bewegen, Kundenpotentiale besser auszuschöpfen und Kosten zu sparen.“³¹

Ähnlich definiert Dr. Heiner Evanschitzky in seinem Buch „Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken. Ein Netzwerkmarketingansatz“ diesen Begriff: „Netzwerkmarketing bezeichnet die marktorientierte Führung eines Netzwerkes, also die Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft beim Kunden durch Befriedigung tatsächlicher und/oder latenter Kundenbedürfnisse durch gemeinsame Ressourcennutzung (Ressourcenmanagement) im Netzwerk sowie die Positionierung des Netzwerkes in einem gegebenen Markt und die Verteidigung dieser Positionierung.“³²

Für diese Unternehmensnetzwerke, in der Literatur auch als „strategische

²⁸ vgl. Rosen, S. 17

²⁹ Sozialwissenschaftliche Forschungsgesellschaft bmH

³⁰ vgl. Schneider, S. 158

³¹ Hunke, S. 27

³² Evanschitzky (2003), S. 164

Netzwerke³³ bezeichnet, werden zielgerichtet gemeinsame Marketing-instrumente umgesetzt, die von den einzelnen Kooperationspartnern alleine nicht initiiert werden könnten und durch die Synergieeffekte erreicht und Kosten gespart werden. Deshalb kann man in diesem Zusammenhang im Gegensatz zu den Ansätzen von Averill/Corkin und Rosen auch von „strategischem Netzwerkmarketing“ sprechen.

1.4 Vom strategischen Marketing zum strategischen Netzwerkmarketing

1.4.1 Strategisches Marketing

Den Begriff des „strategischen Netzwerkmarketings“ kann man aber nicht nur als Abgrenzung der anderen Netzwerkmarketingansätze, sondern auch als Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung des „strategischen Marketings“, worunter man „die langfristige Planung der Marketingaktivitäten mit den Kernelementen Segmentierung des Marktes [...], Auswahl eines Zielmarktes [...] und Positionierung [...] mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Kunden im angestrebten Zielmarkt zu befriedigen“³⁴ versteht, betrachten. Strategisches Marketing wird also für die strategische Unternehmensplanung entwickelt und ist auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtet.

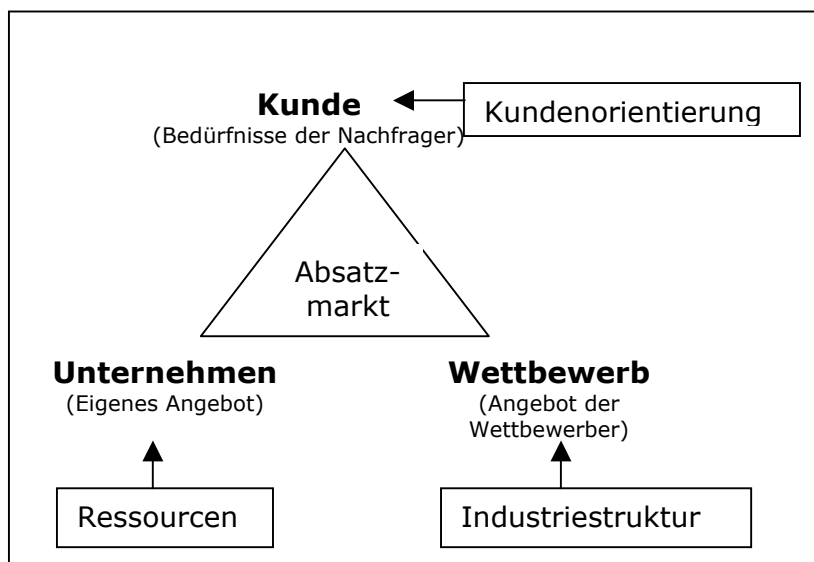


Abb. 1: Das „magische“ Dreieck³⁵

³³ vgl. Kapitel 1.1

³⁴ Marketing-Lexikon (online: <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/stratmark.htm>)

³⁵ in Anlehnung an: Evanschitzky (2004), S. 4

Bei der Segmentierung des Marktes wird das Preis-Leistungs-Angebot der Konkurrenz analysiert, während bei der Auswahl eines Zielmarktes Kundenbedürfnisse und die Definition der Zielgruppe im Mittelpunkt stehen. Die Position des eigenen Unternehmens bildet den dritten Eckpunkt (vgl. Abb. 1). Damit das Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann, müssen alle drei Bereiche umfassend analysiert und interpretiert werden, um geeignete Marketingstrategien effektiv zu initiieren.

Dabei ist das strategische Marketing einer ständigen Weiterentwicklung des Marktes und der Kundenbedürfnisse ausgesetzt. Der Marketing-Experte Philip Kotler hat in „Marketing der Zukunft“ das alte dem neuen strategischen Marketing gegenübergestellt:

Das alte strategische Marketing	Das neue strategische Marketing
Die Marketingabteilung ist für das Marketing zuständig.	Im Marketing vereinen sich die Aufgaben, Kundenwerte zu erkennen, zu entwickeln und anzubieten.
Der Schwerpunkt liegt auf dem Unterbrechungsmarketing.	Der Schwerpunkt liegt auf dem Erlaubnismarketing.
Das Marketing konzentriert sich auf die Neukundengewinnung.	Das Marketing konzentriert sich auf Kundenbindung und Kundentreue.
Das Marketing konzentriert sich auf sofortige Transaktionen.	Das Marketing konzentriert sich auf den Wert der lebenslangen Kundenbeziehung.
Der Marketingaufwand wird als reiner Kostenfaktor bezeichnet.	Ein Großteil des Marketingaufwands wird als Investition betrachtet.

Abb. 2: Neue Annahmen im strategischen Marketing³⁶

Abbildung 2 zeigt deutlich, dass die zukunftsweisenden Strategien im Marketing langfristig und auf das gesamte Unternehmen ausgerichtet sind. Dabei spielen sowohl Customer Relationship Management (CRM), als auch die Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten des Internets eine wesentliche Rolle.

³⁶ Kotler, S. 64

1.4.2 Strategisches Netzwerkmarketing

Derzeit kann man verstärkt beobachten, dass Unternehmen sich zu Netzwerken zusammenschließen, um Größen- und Verbundvorteile zu nutzen. Dies führt zwangsläufig zu Veränderungen im strategischen Marketing. Bezieht man in das „magische“ Dreieck des strategischen Marketings die Netzwerkpartner mit ein, entsteht ein „magisches“ Viereck bzw. „strategisches Netzwerkmarketing“ (vgl. Abb. 3).

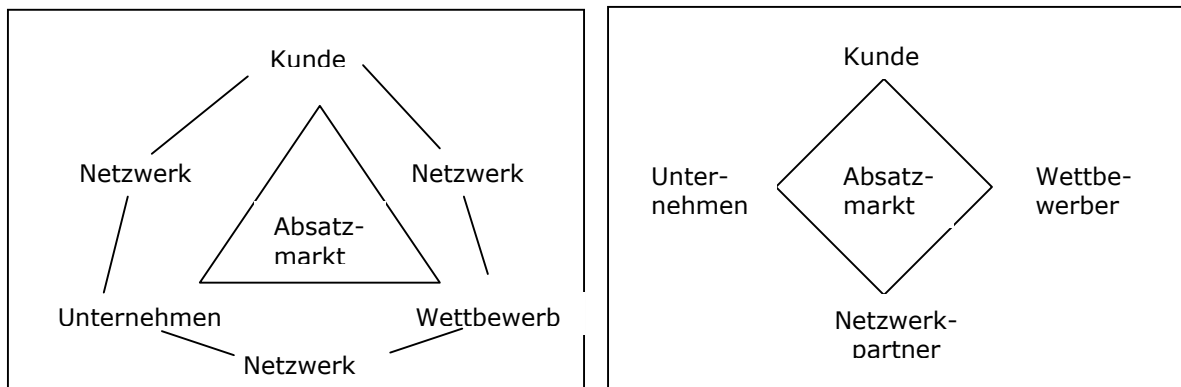


Abb. 3: Marktorientierung: Die relevanten Gruppen im Absatzmarkt bilden das „magische“ Dreieck, welches zum „magischen“ Viereck wird.³⁷

Definition: strategisches Netzwerkmarketing

Fasst man die beiden Begriffsherleitungen zusammen, ergibt sich für das strategische Netzwerkmarketing folgende Definition:

Strategisches Netzwerkmarketing bezeichnet die **langfristig** ausgerichtete, **marktorientierte Führung** und **Positionierung** eines Netzwerkes im Markt durch **gemeinsames, strategisches Marketing**.

Kundenpotenziale können durch **Synergieeffekte** besser ausgeschöpft werden. Die Partner arbeiten grundsätzlich **freiwillig** zusammen.

³⁷ in Anlehnung an: Evanschitzky (2004), S. 5

1.5 Kleinere und mittlere Unternehmen

Die folgenden Abschnitte beschreiben regionale Netze und Netzwerkmarketing von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). KMU sind Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen, einen Jahresumsatz von höchstens 40 Milliarden Euro bzw. eine Jahresbilanzsumme von max. 27 Millionen Euro haben und dabei unabhängig sind.^{38,39}

1.6 Wirtschaftsförderung

Die in Kapitel 4 beschriebene Hotelkooperation wird unterstützt von der regionalen Wirtschaftsförderung des Zollernalbkreises. Ziel hierbei ist die Stärkung der einzelnen Betriebe und der Region.

Zu den allgemeinen Aufgaben einer kommunalen Wirtschaftsförderung gehört, dass gezielt Maßnahmen ergriffen werden, um günstige Rahmenbedingungen für die Entwicklung wirtschaftlicher Unternehmen und damit eine Verbesserung der allgemeinen Lebensbedingungen zu schaffen.⁴⁰ Die Schwerpunkte liegen dabei auf Unterstützung der vorhandenen Unternehmen und von Existenzgründungen sowie bei der Ansiedlung neuer Unternehmen.

Als neuer Weg in der Wirtschaftsförderung wird das „Benefit Net Thinking“ gesehen: Unter „Denken in Netzwerken“ wird – bezogen auf regionale Verflechtungen – der Aufbau von (formellen und informellen) Beziehungen zu Mitgliedern anderen Kommunen verstanden, aber auch das Netzwerk innerhalb der Region. Ziele hierbei sind, Vertrauen zu schaffen, Synergien herzustellen, Innovationen in Gang zu bringen u.v.m.⁴¹

³⁸ Europäische Kommission

³⁹ Ab dem 1. Oktober 2005 werden von der Europäischen Kommission neue Kennzahlen für KMU verwendet. Dann wird unter einem KMU ein Unternehmen mit einem maximalen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro und einer maximalen Jahresbilanzsumme von 43 Millionen Euro verstanden. Kleinstunternehmen beschäftigen unter zehn Mitarbeiter und haben einen maximalen Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme von zwei Millionen Euro, diese wurden bisher nicht definiert.

⁴⁰ vgl. Held, S. 56

⁴¹ vgl. Held, S. 58

2 Netzwerke

2.1 Regionale Netzwerke

2.1.1 Gründe für regionale Netzwerkbildung

2.1.1.1 *Veränderte Marktbedingungen*

Für KMU können Kooperationen ein möglicher Weg sein, sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen, die sich „im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft insgesamt und durch die Entwicklung eines weitumspannenden E-Commerce im Besonderen immer schneller verändern.“⁴² Gemeinsam können sie den steigenden Kundenanforderungen gerecht werden und Wettbewerbsnachteile durch Bündelung der Ressourcen ausgleichen, um auch international bestehen zu können.⁴³ Dabei bieten regionale Netze den Unternehmen zahlreiche Vorteile.

2.1.1.2 *Vorteile für Kooperationspartner*

2.1.1.2.1 *Effektivitätsvorteile*

Eine Möglichkeit der Kooperation ist das Zusammenlegen von Ressourcen und Erfahrungen. Die Kooperationspartner können diese gemeinsam nutzen und so neue Handlungsmöglichkeiten erschließen. Dadurch werden z.B. Produkte gemeinsam effektiver produziert oder durch Wissensaustausch Unternehmensprozesse optimiert. Eine höhere Effektivität kann aber auch „im Sinne einer höheren (nachfragerseitig wahrgenommenen und erfahrenen) Qualität begründet sein.“⁴⁴

2.1.1.2.2 *Effizienzvorteile*

In Netzwerken fallen in bestimmten Bereichen geringere Kosten an. So kann die Informationsbeschaffung unter Netzwerkpartnern weniger aufwändig sein, die Vertragsgestaltung unter Netzwerkpartnern ist meist unkomplizierter und auch die unmittelbaren Produktionskosten können durch die Zusammenarbeit gesenkt werden.

⁴² BMWA, S. 4

⁴³ vgl. Bruhn, Stauss, S. 5

⁴⁴ Wöhler, S. 13

2.1.1.2.3 Flexibilitätsvorteile

Durch Netzwerkarbeit wird es möglich, dass sich die Netzwerkpartner auf ihre Kernkompetenzen spezialisieren. Die Flexibilität wird gesteigert, da durch die netzwerktypisch dichte Kommunikation die Unternehmen relativ schnell an den Kapazitäten und Kompetenzen der Partner teilhaben können. So wird die Wettbewerbsfähigkeit des Netzes wie auch der Einzelbetriebe gesichert und im besten Falle erhöht.

2.1.1.2.4 Erhöhte Innovationsfähigkeit

Hat sich ein Betrieb wieder auf seine Kernkompetenzen spezialisiert und verfügt er außerdem über „Zugang zum Spezialwissen anderer Unternehmen [...], sind günstige Voraussetzungen für Innovationen gegeben.“⁴⁵

2.1.1.3 Vorteile für Kunden

Neben den unternehmensorientierten Vorteilen sind im Sinne des Customer Relationship Managements (CRM) auch kundenorientierte Ziele anzustreben. Vorteile für den Kunden können entstehen, wenn er durch die Kooperationen ein umfangreicheres Leistungsangebot nutzen kann oder für ihn individuell zugeschnittene Leistungen entwickelt werden. Ein erhöhter Service ermöglicht ihm z.B. Zeit und Geld zu sparen, wodurch die Kundenzufriedenheit gesteigert wird, was wiederum die Kundenbindung stärkt.⁴⁶

Die DZ Bank AG hat im Jahr 2001 Unternehmen nach ihren Gründen für eine Kooperation gefragt. „Kostensenkung“ und „bessere Bearbeitung bestehender Märkte“ sind dabei die ausschlaggebenden Argumente.

⁴⁵ vgl. Brussig u.a., S. 9

⁴⁶ vgl. Bruhn, Stauss, S. 14

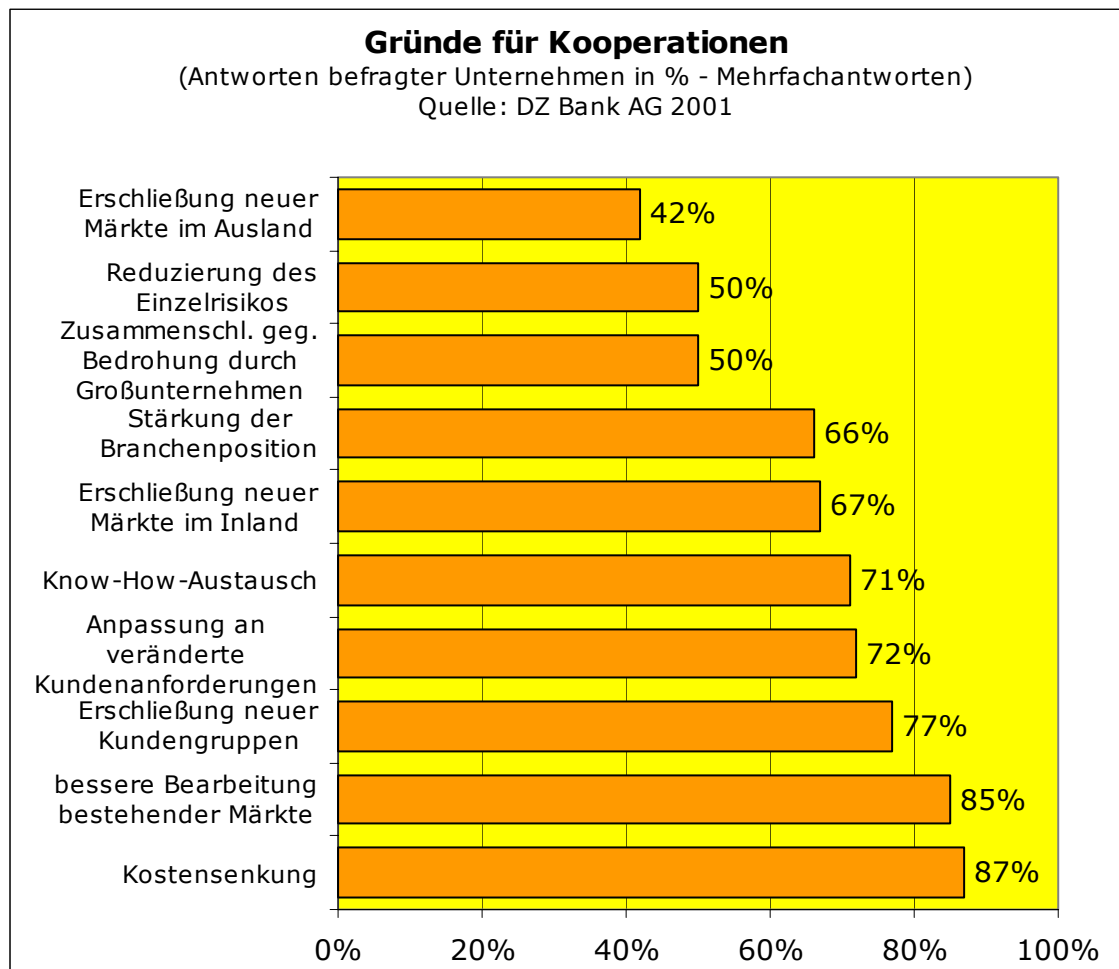


Abb. 4: Gründe für Kooperationen⁴⁷

Durch diese Vorteile werden Netzwerke zum Hoffnungsträger für KMU.

2.1.2 Einwände gegen Kooperationen

Allerdings gibt es auch mögliche Nachteile einer Kooperation „oder zumindest die Angst davor, dass diese Nachteile eintreten könnten.“⁴⁸ So entstehen z.B. in der Anfangsphase längere, kompliziertere Abstimmungsprozesse. Nachfolgend (Abb. 4) eine Aufstellung mit Einwänden gegen Kooperationen:

⁴⁷ in Anlehnung an: BMWA, S. 5

⁴⁸ BMWA, S. 7

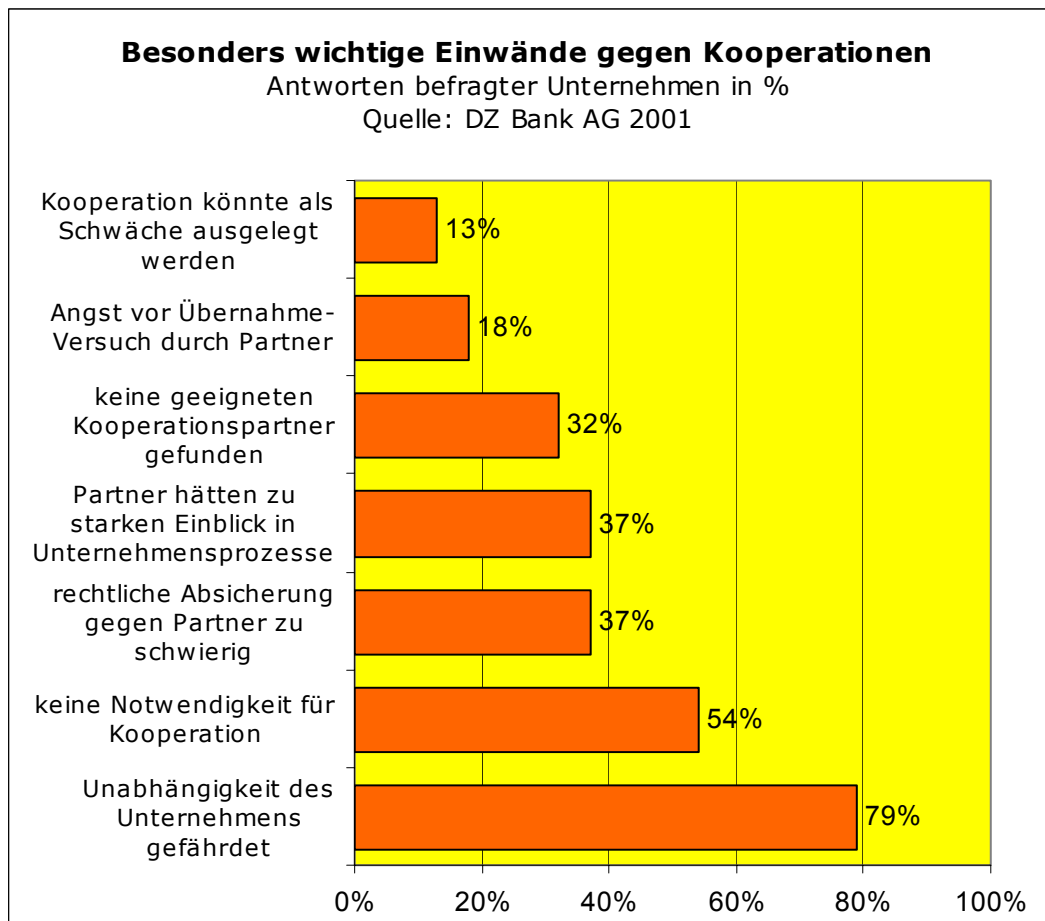


Abb. 5: Besonders wichtige Einwände gegen Kooperationen⁴⁹

Abbildung 5 zeigt, dass für Unternehmen bei Kooperationsangeboten die größte Angst darin besteht, ihre Unabhängigkeit zu verlieren.

2.1.3 Aufgaben

2.1.3.1 Aufgaben regionaler Netzwerke

2.1.3.1.1 Erfahrungsaustausch zwischen den Netzwerkpartnern

Der Erfahrungsaustausch dient zum wechselseitigem Austausch von Wissen, Erfahrungen und Meinungen, aber auch der Herstellung und Pflege von Kontakten, dies kann z.B. ein „Unternehmer-Stammtisch“ sein. Oftmals läuft der Erfahrungsaustausch zwar nebenher, er ist aber sehr gut geeignet, um Lösungen anderer Unternehmer kennen zu lernen. Darüber hinaus entstehen durch ihn häufig weitergehende Netzwerkaktivitäten.

⁴⁹ in Anlehnung an: BMWA, S. 7

2.1.3.1.2 Kooperationen zur Verbesserung von Unternehmensfunktionen

Durch Kooperationen können die Partner einzelne Unternehmensfunktionen verbessern bzw. optimieren, die sie alleine nicht bewerkstelligen könnten. Dies kann z.B. im gemeinsamen Marketing sein, bei dem für bestimmte Marketingaktivitäten die Budgets gebündelt werden, aber auch in den Bereichen Forschung und Entwicklung oder berufliche Ausbildung.

2.1.3.1.3 Unternehmensplattform

Eine Unternehmensplattform ist ein Netzwerk mit einer wirtschaftspolitischen Aufgabe, sie dient zur Artikulation und Durchsetzung gemeinsamer wirtschaftspolitischer Interessen. In der Regel sind an Unternehmensplattformen nicht nur Unternehmen, sondern auch Banken, Universitäten, Vereine und Verbände beteiligt, die für die Region oder für ein bestimmtes Thema Aufmerksamkeit erzeugen wollen.⁵⁰

	Aufgaben regionaler Netzwerke		
	Erfahrungsaustausch	Kooperation/Netzwerke für Unternehmensfunktionen	Unternehmensplattform
Gründungsphase			
expandierendes Unternehmen			
Reifephase			
Unternehmen unter Veränderungsdruck			

nicht geeignet	geeignet	sehr gut geeignet
----------------	----------	-------------------

Abb. 6: Eignung von Netzwerken mit unterschiedlichen Aufgaben für Unternehmen je nach Entwicklungsstand⁵¹

Abbildung 6 veranschaulicht, dass Unternehmensplattformen für alle Unternehmen geeignet sind, denn „von einer prosperierenden regionalen Wirtschaft profitieren Unternehmen in allen Entwicklungsphasen, wachsende Unternehmen ebenso wie etablierte („reife“) Unternehmen.“⁵² Die Vernetzungen dienen also sowohl der Region als auch dem einzelnen Unternehmen.

⁵⁰ vgl. Brüssig u.a., S. 32f

⁵¹ in Anlehnung an: Brüssig u.a., S. 38

⁵² Brüssig u.a., S. 38

2.1.3.2 Aufgaben der Unternehmer

Grundsätzlich muss geklärt werden, ob ausreichend viele Unternehmen bereit sind, sich am Netzwerk zu beteiligen. Es zählt dabei nicht allein der Wille oder das Interesse, sondern wichtige Netzwerkkompetenzen wie Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Fachkompetenz.⁵³

Bevor sich ein Unternehmer für oder gegen ein Engagement in einem Netzwerk entscheidet, sollte er zum einen seine künftigen Netzwerkaufgaben und zum anderen seine Unternehmenssituation, in der Unternehmensstrategie und Entwicklungsstand berücksichtigt werden sollten, analysieren. Denn:

„Netzwerkerfolge gibt es nicht zum Nulltarif! Netzwerkarbeit ist genauso wie andere Unternehmensaktivitäten zu planen, zu steuern und umzusetzen. Sie benötigt zeitliche und personelle Ressourcen, technische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, geklärte Zuständigkeiten und vieles mehr.“⁵⁴

Kooperationswillige Unternehmen müssen vor Beginn einer Netzwerkzusammenarbeit ebenfalls noch klären, ob man tatsächlich neue Abnehmer mit der Kooperation erreichen kann und ob die Stellung des Unternehmens im Netzwerk die eines komplementären Partners entspricht oder die eines konkurrierenden.

	Erfahrungsaustausch	Kooperation/ Netzwerke für Unternehmens- funktionen (z.B. Beschaffung, FuE)	Unternehmens- plattform
Organisationsaufwand für den Netzwerkkoordinator			
Anforderung an das Unternehmen			
Wechselseitige Verflechtung der U. (Abhängigkeit)			
Überprüfbarkeit der Ergebnisse			

niedrig	mittel	hoch
---------	--------	------

Abb. 7: Anforderungen unterschiedlicher regionaler Netze⁵⁵

⁵³ vgl. Brussig u.a., S. 59

⁵⁴ Brussig u.a., S. 38

⁵⁵ in Anlehnung an: Brussig u.a., S. 39

Abhängig von Art des Netzwerkes ist auch der Aufwand: Bei Netzwerken, die nur dem Erfahrungsaustausch dienen, entsteht lediglich mittlerer Organisationsaufwand für Terminabsprachen. Am aufwandsintensivsten sind Netzwerke, die Unternehmensbereiche wie FuE oder Fertigung betreffen. Hier müssen Prozesse aufeinander abgestimmt und die Ergebnisse überprüft werden. Bei Unternehmensplattformen entsteht der höchste Aufwand in der Organisation (vgl. Abb. 7).

2.1.4 Analyse der Partnerkonstellationen

2.1.4.1 Konkurrenzsituation

2.1.4.1.1 Konkurrierende Partnerkonstellation

Bei der konkurrierenden – oder auch substitutiven – Partnerkonstellation kooperieren Unternehmen, die „über ein ähnliches Produktprofil verfügen, das gleiche Marktsegment besetzen oder identische Käufer ansprechen. Ist das gegeben, dann müssen die entsprechenden Firmen nicht zwangsläufig Konkurrenten sein, aber die Firmen sind zumindest potenzielle Konkurrenten.“⁵⁶ Firmen gehen diese Art der Konkurrenzsituation meist ein, um Größeneffekte zu erzielen und zu nutzen. Aufgrund der Branchengleichheit kann ein gewinnbringender Erfahrungsaustausch zu Stande kommen, dies ist aber nur möglich, wenn der Konkurrenzgedanke zurückgestellt wird.⁵⁷

2.1.4.1.2 Komplementäre Partnerkonstellation

Bei einer komplementären Partnerkonstellation hingegen ergänzen sich die Unternehmen in ihrem Leistungsprofil, ihren Marktsegmenten und Kundenstrukturen. Dadurch wird es möglich, Aufträge zu bekommen, die sonst für jedes der beteiligten Einzelunternehmen zu komplex wären. Dabei ist nicht jede nicht-konkurrierende „automatisch eine komplementäre Partnerkonstellation. Bedingung einer komplementären Partnerkonstellation ist, dass sich die Partner aufeinander beziehen und einander ergänzen.“⁵⁸

2.1.4.2 Intensität der arbeitsteiligen Verflechtung

Bei der Intensität der arbeitsteiligen Verflechtung wird beschrieben, wie stark die Netzwerkunternehmen im Wertschöpfungsprozess miteinander verbunden sind.

⁵⁶ Brussig u.a., S. 71

⁵⁷ vgl. Brussig u.a., S. 71

⁵⁸ Brussig u.a., S. 72

Wenn nur auf einer Stufe des Wertschöpfungsprozesses (z.B. Einkauf) miteinander kooperiert wird, ist die Intensität der arbeitsteiligen Verflechtung niedrig; die Arbeitsteilung schwach ausgeprägt. Wird dagegen auf mehreren Stufen des Wertschöpfungsprozesses miteinander kooperiert, ist die Intensität der arbeitsteiligen Verflechtung entsprechend höher; es findet also eine starke Arbeitsteilung statt. „Der grundsätzliche Vorteil [...] ist, dass Kundenbedürfnisse – oder generell Informationen – besser an weiter zurückliegende Stufen im Netzwerk rückgekoppelt werden können, als dies bei einer ‚normalen‘, nicht-netzwerkförmigen Bearbeitung der Fall ist.“⁵⁹ Brüssig spricht in diesem Zusammenhang von horizontalen (bei schwacher Arbeitsteilung) und vertikalen (bei starker Arbeitsteilung) Netzwerken. Da diese Begriffe allerdings für Kooperationen auf gleicher Stufe und für Kooperationen aufeinander folgenden Stufen geläufig sind, (siehe Kapitel 1, S. 3) werden sie hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

	Chancen	Risiken
komplementäre Partner mit starker Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erschließung von Netzwerkvorteilen auch in anspruchsvollen Aufgaben (Produktion, FuE) ▪ Ausstrahlungseffekte über das Netzwerk hinaus in die Region 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der Dominanz einzelner Partner (z.B. des Endproduzenten mit Marktkontakt oder des größten beteiligten Partners) ▪ hoher Organisationsaufwand ▪ hohe Anfälligkeit für Fehler eines einzelnen Partners
komplementäre Partner mit schwacher Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relativ einfach zu organisierende Partnerkonstellation ▪ gerade für sehr kleine Unternehmen eine geeignete Partnerkonstellation ▪ auch für anspruchsvolle Netzwerkaufgaben geeignet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaum Wachstumsmöglichkeiten und Flexibilität des Netzwerkes ▪ Netzwerk beruht stärker als sonst auf Vertrauen und informellem Einverständnis
konkurrierende Partner mit starker Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geschickte Verknüpfung von Dauerhaftigkeit und Flexibilität ▪ Vorhalten eines sehr breiten Spektrums an Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominanz durch wenige (große) Partner ▪ hoher Organisationsaufwand
konkurrierende Partner mit schwacher Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erzielen von Größeneffekten ▪ Ausstrahlungseffekte über das Netzwerk hinaus in die Region 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr von Wissensabfluss bzw. Ausnutzen der Konkurrenzsituation ▪ Gefahr der Dominanz einzelner Partner ▪ hoher Organisationsaufwand

Abb. 8: Chancen und Risiken der Partnerkonstellationen im Überblick⁶⁰

⁵⁹ Brüssig u.a., S. 72

⁶⁰ in Anlehnung an: Brüssig u.a., S. 77

Abb. 8 zeigt zusammengefasst, welche Chancen und Risiken bei der jeweiligen Kombination von Partnerkonstellationen mit der Arbeitsteilung entstehen.

2.1.5 Arten von regionalen Netzen

Regionale Netze können in

- ⇒ Produktionsnetzwerke,
- ⇒ Forschungs-und Entwicklungsnetzwerke,
- ⇒ Beschaffungsnetzwerke und
- ⇒ Vertriebsnetzwerke

eingeteilt werden, wobei es natürlich auch zu Überschneidungen kommen kann. Nachfolgend (Abb. 9) eine Übersicht über die Chancen und Risiken der einzelnen Netzwerksarten:

	Produktion	FuE	Beschaffung	Vertrieb
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile ▪ flexible Produktion ▪ Nutzung von Skaleneffekten ▪ Risikoteilung ▪ bessere Kapazitätsauslastung ▪ höherwertige Aufträge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einstieg in FuE ▪ Zusammenlegen unterschiedlicher Wissensbestände ▪ zielgerichtete Entwicklung ▪ Einsparung von Ressourcen ▪ Zeitvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bessere Vertragsbedingungen (Fristen, Lieferung, Service) ▪ effizientere Materialwirtschaft im Betrieb ▪ Nutzung von Großkundenvorteilen ▪ Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neue Märkte ▪ neue Kunden ▪ ressourcensparend (kostengünstige Dauerpräsenz ohne intensiven Personaleinsatz) ▪ erhöhter Kundennutzen durch die Integration von Dienstleistungen
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sehr hoher Organisationsaufwand ▪ Risiko aus der Perspektive des Auftragsgebers ▪ „schwächstes Glied“ kann die Fertigstellung verzögern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unkontrollierter Wissensabfluss ▪ „unvollständiger“ FuE-Prozess ▪ Kulturunterschiede zwischen den Partnern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsaufwand durch den Wechsel von Teilen ▪ Organisationsaufwand durch den Wechsel von Lieferanten ▪ Einflussverlust für Einkäufer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anreizmodelle für Vertriebspersonal notwendig ▪ Verlust wertvoller Informationen an den Vertriebspartner ▪ hohe Einstiegskosten

Abb. 9: Regionale Netze für unterschiedliche Unternehmensfunktionen: Chancen und Risiken für Unternehmen im Überblick⁶¹

⁶¹ in Anlehnung an: Brüssig u.a., S. 70

2.1.6 Besonderheit von Macht in regionalen Netzen

2.1.6.1 Unterschiede zu „normalen“ Unternehmensbeziehungen

Netzwerke sind normalerweise langfristig angelegt Geschäftsbeziehungen, deshalb „werden die Partner sich gut überlegen, ob sie aktuelle Interessen auch gegen den Willen anderer Netzwerkpartner durchsetzen.“⁶² Schließlich könnte es sein, dass der im Moment stärkere Netzwerkpartner später einmal auf den jetzt schwächeren angewiesen ist. Außerdem schadet eine einseitige Interessensdurchsetzung dem Netzwerk, dieses wurde aber gegründet, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Deshalb sucht man im Streitfall länger nach Lösungen, die alle Partner befriedigen, um so das Netzwerk stabil zu halten. Im Gegensatz zu Unternehmen beruht Macht in Netzwerken nicht auf der Position, die eine Person innehat, sondern auf mehreren unterschiedlichen Faktoren, die auch variieren können. „Das heißt, der Ort, ‚wo die Macht liegt‘ (eine Person, ein Entscheidungsträger oder auch ein dominantes Unternehmen), wandelt sich schneller als dies innerhalb von Unternehmen der Fall ist.“⁶³

2.1.6.2 Wer hat Macht in regionalen Netzwerken?

Macht in Netzwerken ist v.a. an zwei Träger gebunden, zum einen an respektierte Einzelpersonen, zum anderen an Unternehmen mit herausgehobener Bedeutung für das Netzwerk (Fokalunternehmen).

Über Einfluss im Netzwerk verfügt eine Person, wenn ihr eine hervorragende fachliche Anerkennung zugesprochen wird und ihr allgemein zugetraut wird, dass sie mehr als nur die Interessen ihres Unternehmens verfolgt. „Fachliche und moralische Autorität sind in diesen Personen gebündelt. Für Netzwerke ist charakteristisch, dass über moralische Autorität entstandene Macht akzeptiert wird und sie dadurch eine erhebliche Rolle für den Bestand des Netzwerkes spielt.“⁶⁴

Unternehmen mit herausgehobener Bedeutung für das Netzwerk sind meist größer und verfügen so über ökonomische Macht, die sie auch außerhalb des Netzwerkes einsetzen können. Die Macht hängt aber auch mit der Partnerkonstellation innerhalb des Netzwerkes zusammen. Bei komplementären Partnerbeziehungen mit starker Arbeitsteilung ist die Einflussnahme kleiner, da

⁶² Brüssig u.a., S. 79

⁶³ Brüssig u.a., S. 80

⁶⁴ Brüssig u.a., S. 80

kein Partner ohne weiteres ersetzbar ist, bei konkurrierenden Partnerbeziehungen und nur schwach integrierten Wertschöpfungsprozessen ist sie entsprechend größer.⁶⁵

2.1.7 Rechtliche Rahmenbedingung / Vertragsformen

„Kooperationen zwischen Unternehmen sind erlaubt, solange sie nicht gegen das Kartellverbot nach § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) verstoßen.“⁶⁶ Wettbewerbsbeschränkungen sind z.B. Vereinbarungen, die zu einem bestimmten Marktverhalten verpflichten oder Beschränkungen des Absatzes und des Bezugs.

2.1.7.1 Netze ohne feste Organisationsstruktur

Netzwerke ohne eine feste Organisationsstruktur basieren auf mündlichen oder schriftlichen Absprachen, selbst gefundenen und im Lauf der Zeit entwickelten Regeln und haben die Rechtsform einer Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR). Das Netzwerk wird dabei nach außen durch eine Person vertreten.⁶⁷ Eine GbR ist keine juristische Person, wie z.B. eine GmbH oder ein eingetragener Verein, die Teilhaber haften grundsätzlich mit ihrem Privatvermögen. Dabei kann eine GbR eine völlig ausreichende Rechtsgrundlage für Netzwerke sein, die nur dem Erfahrungsaustausch dienen. Die lose Organisation stößt aber auf Grenzen, wenn „das Netzwerk so groß wird, dass eine unmittelbare Kommunikation aller mit allen nicht mehr gewährleistet ist, [...] das Netzwerk als Ganzes nach außen vertreten werden soll.“⁶⁸

2.1.7.2 Eingetragener Verein (e.V.)

Verfolgen regionale Netzwerke wirtschaftspolitische Interessen, sind sie i.d.R. als eingetragener Verein (e.V.) organisiert, denn „mit einem Verein haben Unternehmen eine Plattform, die eine Zusammenarbeit nach innen und ein gemeinsames Auftreten nach außen ermöglicht. Damit sind sie für externe Partner ansprechbar.“⁶⁹

Vereine beruhen auf schriftlichen Verträgen, die die Satzung (Absichtserklärungen und Abmachungen) und die Regelung der Mitgliedschaft

⁶⁵ vgl. Brussig u.a., S. 80

⁶⁶ BMWA, S. 6

⁶⁷ vgl. BMWA, S. 16

⁶⁸ Brussig u.a., S. 84

⁶⁹ Brussig u.a., S. 85

beinhalten. „Da Vereine häufig regional bezogen und auf KMU orientiert sind, ist eine Vereinsgründung eine geeignete Vertragsform für Netzwerke, die sich als Unternehmensplattform organisieren und wirtschaftspolitische Absichten verfolgen.“⁷⁰

2.1.7.3 Weitere vertragliche Formen

Regionale Netzwerke können auch als eine Pool-Organisation geregelt sein, d.h. als Netzwerk, an dem eine größere Anzahl von Unternehmen beteiligt ist. „Die Besonderheit der Pool-Organisation besteht darin, dass an einer konkreten Leistungserstellung nur einige und nicht alle der im Pool vertretenen Unternehmen beteiligt sind.“⁷¹ Falls der Pool keine spezielle Rechtsform hat (z.B. GmbH oder e.V.), ist er – wie die „lose Organisation“ – eine GbR. Eine Pool-Organisation kann z.B. ein Auftrags- oder Einkaufspool sein.⁷²

Außerdem gibt es noch die Möglichkeit der eingetragenen Genossenschaften (eG), einer Sonderform des e.V. und der Partnergesellschaften Freier Berufe (PartGG) für Angehörige der Freien Berufe.⁷³ Größere Netzwerke können z.B. auch als GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) organisiert sein.

Für europäische Unternehmenskooperationen wurde die Rechtsform EWIV (Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung) geschaffen.⁷⁴

2.1.8 Position des Netzwerkkoordinators

2.1.8.1 Vor- und Nachteile eines integrierten Netzwerkkoordinators

Ein integrierter Netzwerkkoordinator stammt unmittelbar aus einem der Unternehmen, z.B. Geschäftsführer oder Mitarbeiter. Er kennt deshalb die Situation und die Probleme in den Unternehmen sehr gut. Vorteilhaft ist, dass die Entscheidungswege kurz sind. Allerdings ist ein integrierter Netzwerkkoordinator nie ausschließlich mit den Aufgaben für das Netzwerk betraut, deshalb besteht oft die Gefahr, dass die Netzwerkarbeit zu kurz zu kommt. Außerdem kann er immer wieder in Versuchung geraten, das Netzwerk einseitig für das eigene Unternehmen zu nutzen.⁷⁵ „Integrierte Netzwerkkoordinatoren sind im

⁷⁰ Brüssig u.a., S. 85

⁷¹ Brüssig u.a., S. 85

⁷² vgl. Brüssig u.a., S. 85f

⁷³ vgl. BMWa, S. 16f

⁷⁴ weitere Informationen zu EWIV online unter: http://www.libertas-institut.com/de/EWIV/de_ewiv.htm

⁷⁵ vgl. Brüssig u.a., S. 88

allgemeinen besser geeignet, wenn das Netzwerk übersichtlich ist und zwischen den Netzwerkpartnern hohes Vertrauen besteht.“⁷⁶

2.1.8.2 Vor- und Nachteile eines ausgelagerten Netzwerkkoordinators

Ein ausgelagerter Netzwerkkoordinator ist kein Mitarbeiter eines Netzwerkunternehmens und ist nur durch die Netzwerkaufgaben mit den Unternehmen verbunden. Diese „unparteiische Position“ erleichtert das Lösen von Konflikten. Als Nachteil kann angeführt werden, dass die Durchsetzungskraft eines ausgelagerten Koordinators gegenüber den Unternehmen häufig geringer ist als bei jemanden, der unmittelbar aus dem Unternehmen kommt. Ist das Netzwerk groß und spielt die Darstellung nach außen eine wichtige Rolle, sind ausgelagerte Netzwerkkoordinatoren oft notwendig, für kleine Netzwerke entsteht hierfür meist ein zu hoher finanzieller Aufwand.⁷⁷

2.1.9 Finanzierung

2.1.9.1 Finanzierung integrierter Netzwerkkoordinatoren

Da integrierte Netzwerkkoordinatoren ihre Netzwerkarbeit kaum getrennt von ihren übrigen Aufgaben erledigen, wird der Aufwand nicht separat erfasst. Allerdings haben die integrierten Netzwerkkoordinatoren, häufig Geschäftsführer, ein Gespür dafür, „wann besonderer Einsatz für das Netzwerk nötig ist, wann ein Einsatz sich lohnt, und wann der Aufwand zu hoch ist. Obwohl also der Aufwand nicht exakt beziffert werden kann, wissen sie relativ genau, ob der Nutzen durch das Netzwerk den geleisteten Aufwand rechtfertigt. Die Finanzierung des integrierten Netzwerkkoordinators ergibt sich also durch den Zusatznutzen, den das Netzwerk erwirtschaftet.“⁷⁸

2.1.9.2 Finanzierungsmodelle für ausgelagerte Netzwerkkoordinatoren

2.1.9.2.1 Finanzierung über Mitgliedsbeiträge

Bei der Finanzierung über Mitgliedsbeiträge zahlen die Unternehmen regelmäßig in konstanter Höhe an den Netzwerkkoordinator, es wird aber nicht exakt bestimmt, wofür die Beiträge eingesetzt werden sollen. „Für Mittelverwendung und –abrechnung ist der Netzwerkkoordinator verantwortlich. Der Vorteil dieser Finanzierungsform ist, dass der Netzwerkkoordinator weiß, in welcher Höhe Mittel

⁷⁶ Brüssig u.a., S. 92

⁷⁷ vgl. Brüssig u.a., S. 88

⁷⁸ vgl. Brüssig u.a., S. 88

eintreffen werden und dass er in der Mittelverwendung Freiheiten hat. Der Nachteil ist, dass die Höhe der Mittel begrenzt ist.“⁷⁹

2.1.9.2.2 Finanzierung über Netzwerkgewinne oder Gebühren

Bei diesem Finanzierungsmodell zahlen Unternehmen für die Leistungen, die der Netzwerkkoordinator erbringt, z.B. einen bestimmten Prozentsatz vom Auftragsvolumen. Voraussetzung hierbei ist, dass die Leistungen, die im Netzwerk erbracht wurden, auch in Geld ausgedrückt werden können. Der Nachteil dieser Finanzierungsform ist, dass nicht alles, z.B. der Gewinn durch einen Erfahrungsaustausch, auf diese Weise vergütet werden kann. Vorteilhaft für die Beteiligten ist, dass so das Aufwand-Nutzen-Verhältnis transparent wird.⁸⁰

2.1.9.2.3 Finanzierung über unternehmensfremde Mittel

In diesem Fall finanziert sich der Netzwerkkoordinator ausschließlich über unternehmensfremde Mittel, z.B. mit Mitteln der Wirtschaftsförderung. „Der Vorteil für die Unternehmen besteht natürlich darin, dass sie Leistungen des Netzwerkkoordinators kostengünstig erhalten. Der Nachteil für die Unternehmen besteht darin, dass der Netzwerkkoordinator nicht in erster Linie gegenüber den Unternehmen, sondern gegenüber den Geldgebern rechenschaftspflichtig ist.“⁸¹

2.1.9.2.4 Finanzierung über Förderprogramme

Für Kooperationen stehen ca. 100 Förderprogramme der Länder, des Bundes und der Europäischen Union zur Verfügung.⁸² Dabei kann unterschieden werden zwischen denjenigen, die für einzelne Unternehmen geschaffen wurden, aber auch von Kooperationen in Anspruch genommen werden können und denjenigen, die speziell für Kooperationen entwickelt wurden. Von Letzteren werden drei exemplarisch ausgewählt, um die Bandbreite der Förderprogramme aufzuzeigen:

Freiberufliche Kooperationsmanager / -berater werden durch das

Landesprogramm „**Förderung von innovativen**

Dienstleistungs Kooperationen und –netzwerken“ bei der Bildung um dem Management von Dienstleistungsnetzwerken finanziell unterstützt.

Beim Programm „**Förderung von innovativen Netzwerken**“ des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit wird ein Zuschuss zwischen 4.500

⁷⁹ Brüssig u.a., S. 91

⁸⁰ vgl. Brüssig u.a., S. 91

⁸¹ Brüssig u.a., S. 91f

⁸² vgl. BMWA, S. 54

und 6.500 Euro für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zwischen Forschungseinrichtungen und KMU vergeben.

Ziel des EU-Förderprogramms „**Interreg III**“ ist es, „dafür zu sorgen, dass nationale Grenzen kein Hindernis für eine ausgewogene Entwicklung und Integration des europäischen Raums sind.“⁸³ Es werden Projekte gefördert, die von zwei oder mehreren EU-Mitgliedstaaten bzw. Drittländern gemeinsam durchgeführt werden.⁸⁴

2.1.9.2.5 Mischformen

In der Praxis sind Mischformen der vier vorgestellten Finanzierungsformen die Regel. So wird der externe Netzwerkkoordinator häufig aus Mitgliedsbeiträgen, Netzwerkgewinnen und mit Mitteln der Wirtschaftsförderung bezahlt. Dabei muss beachtet werden, dass die Bindung des Netzwerkkoordinators an die Unternehmen umso stärker ist, je eindeutiger seine Finanzierung ihnen abhängt.⁸⁵

2.1.10 Betrieb und Dynamik regionaler Netzwerke

2.1.10.1 Netzwerk-Phasenmodell

Bei einem Phasenmodell wird das Netzwerk in mehrere Entwicklungsabschnitte untergliedert. Dabei lassen sich einige Aufgaben konkret einem Zeitabschnitt zuordnen, andere haben Lebensphasen übergreifenden Charakter. Obwohl dieses Modell nur eine sehr vereinfachte Darstellung ist, macht es doch deutlich, dass Netzwerke nicht statisch sind, sie sich weiterentwickeln und sich verändern. Dabei entstehen in jeder Phase neue Anforderungen an das Netzwerkmanagement.

In der **Entstehungs- bzw. Startphase** werden die Netzwerkpartner nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Diese Selektion bildet die Grundlage für das Netzwerk und hat somit beträchtliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. Weiter sind in der Entstehungs- bzw. Startphase die Aufgaben und Ziele der Kooperation zu definieren.^{86,87} Im zweiten Entwicklungszeitraum, der

⁸³ Haufe (CD-ROM)

⁸⁴ Förderprogramme können über die Internetseite <http://db.bmwi.de> oder über die CD-ROM „Öffentliche Fördermittel mit Kreditrechner. Alle Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union Fördermitteldatenbank“ (Haufe Business Software) recherchiert werden.

⁸⁵ vgl. Brussig u.a., S. 92

⁸⁶ vgl. Brussig u.a., S. 137f

Konfigurationsphase, werden vor allem Art und Intensität der Zusammenarbeit festgelegt. Neben grundsätzlichen Koordinationsregeln ist die „Festlegung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen sowie Abstimmungs- und Konfliktlösungsprozeduren, um Interessendivergenzen auszugleichen und ein auf die Netzwerkziele ausgerichtetes Verhalten der Akteure zu gewährleisten“,⁸⁸ unerlässlich. Die konkrete Umsetzung steht in der **Leistungserstellungsphase** im Vordergrund. So müssen die Partner ihre zugewiesenen Teilaufgaben erfüllen, die vorhandenen Kapazitäten müssen genutzt und der Netzwerkerfolg verteilt werden.⁸⁹ Brussig spricht in dieser Phase von der „Betriebsphase“, in der „die Optimierung der Abläufe“⁹⁰ im Mittelpunkt steht. Weiter differenziert er die **Wachstumsphase**, in der neue Partner das Netzwerk vergrößern und abschließend die **Beendigung**. Wobei die Beendigung – nicht zu verwechseln mit dem Scheitern des Netzwerkes – nicht zwangsläufig vollzogen werden muss, da die Kooperationen meist auf Dauer angelegt sind. Durch die Dynamik des Netzwerkes können sich Wachstums- und Betriebsphasen mehrfach abwechseln.⁹¹

2.1.10.2 Phasen übergreifende Aufgaben

Neben Aufgaben, die bestimmten Phasen zugeordnet werden können, gibt es übergreifende Aufgabenbereiche, die während der gesamten Netzwerkzeit anfallen. Nachfolgend eine Aufstellung in verschiedene Bereiche unterteilt:

Netzwerk Infrastruktur	Sicherstellung der Netzwerk-kompetenz	Indirekte Koordinations-mechanismen	Controlling-systeme	Strategische Weiterentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherstellung geeigneter Organisationsstrukturen ▪ Implementierung von Informations- und Kommunikationssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifikation der potenziellen Partner ▪ Leistungskompetenzen ▪ Qualitätsstandards ▪ finanzielle, physische, personelle, informatorische Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern ▪ Netzwerkkultur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhaltung von Vereinbarungen ▪ Effizienzüberprüfung der Leistungserstellung ▪ Überprüfung der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beobachtung und Erkennung externer und interner Determinanten ▪ Maßnahmen zur Realisierung

Abb. 10: Phasen übergreifende Aufgabenbereiche in Netzwerken⁹²

⁸⁷ vgl. Bruhn, Stauss, S. 16

⁸⁸ Bruhn, Stauss, S. 17

⁸⁹ vgl. Bruhn, Stauss, S. 18

⁹⁰ Brussig u.a., S. 140

⁹¹ vgl. Brussig u.a., S. 138ff

⁹² in Anlehnung an: Bruhn, Stauss, S. 19

2.1.11 Ursachen für das Scheitern von Netzwerken

Zu den Ursachen für das Scheitern von Netzwerken gehört, dass die Unternehmen sich gegenseitig nicht oder zu wenig vertrauen und dass dadurch der Informationsfluss nicht einwandfrei funktioniert. Vor allem in der Startphase ist ein größerer Zeitaufwand zum gegenseitigen Kennenlernen notwendig; dieser wird häufig unterschätzt. Weitere Gründe für das Scheitern können fehlender bzw. mangelhafter Kooperationserfolg und das Festhalten an vertrauten Betriebsorganisationen sein.⁹³

2.1.12 Erfolgsbausteine von Netzwerken

Damit es aber erst gar nicht zu einem Scheitern eines Netzwerkes kommt, spielt das Management eine wichtige Rolle. Anhand von qualitativen Leitfadeninterviews hat Egon Endres 20 Unternehmensvertreter unterschiedlicher Altersstufen und Betriebsgrößen mit Kooperationserfahrung befragt.

Daraus ergaben sich sieben Erfolgsbausteine der Netzwerkbildung:⁹⁴

1. Gemeinsame Ziele und Visionen
2. Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
3. Sich auf etwas neues einlassen
4. Gegenseitiges Vertrauen
5. Es darf nur Gewinner geben
6. Gemeinsame Kommunikation
7. Regelmäßige Kontaktpflege

2.2 Dienstleistungsnetzwerke

2.2.1 Definition Dienstleistungsnetzwerke

Bei einem Dienstleistungsnetzwerk handelt es sich „um ein unternehmerisches Netzwerk, ausgerichtet auf die kooperative Erstellung eines Angebots, das aus einer oder mehreren Dienstleistungen bzw. einem Leistungsbündel mit überwiegendem Dienstleistungsanteil besteht.“⁹⁵ Wie bei Produktionsnetzwerken sind die kooperierenden Unternehmen rechtlich unabhängig und arbeiten freiwillig und zielgerichtet zusammen.⁹⁶ Dabei gilt als Ziel „jene Form der

⁹³ vgl. Brussig u.a., S. 129

⁹⁴ vgl. Endres, S. 104ff

⁹⁵ Bruhn, Stauss, S. 7

⁹⁶ vgl. Benkenstein u.a., S. 409

Koordinierung bzw. Managementform von Dienstleistungsbündeln zu wählen, die eine gegebene Qualität zu den geringsten Transaktionskosten produziert und/oder bei gegebenen Transaktionskosten die höchste Qualität erlaubt.“⁹⁷

Für Produktionsnetzwerke gibt es in der Literatur eine Vielzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen, im Gegensatz zum Dienstleistungsnetzwerk: Eine „Befassung mit Dienstleistungsmanagement aus organisationstheoretischer und netzwerkanalytischer Perspektive ... ist bislang aber eher der Ausnahmefall.“⁹⁸ Nachfolgend werden einige Ansatzpunkte der Forschung dargestellt, wobei der Fokus auf Tourismusnetzwerke gerichtet wird.

2.2.2 Anbieter-/kundenintendierte Netzwerke

Im Dienstleistungsbereich kann zwischen *von Anbietern intentional realisierten Netzwerken* und *von Kunden intendierten Netzwerken* unterschieden werden.

Vom Anbieter intendierte Netzwerke entstehen durch gezielte Kooperationen, um Vorteile wie Kostenersparnis, gemeinsames Marketing usw. zu erreichen. Die beteiligten Unternehmen bilden aktiv ein Netzwerk, um strukturiert Beziehungen aufzubauen und zu gestalten. Im Dienstleistungssektor lässt sich aber auch beobachten, dass Kunden aktiv werden und durch ihr Konsumverhalten verschiedene Dienstleistungen bündeln und sich so ein vom Kunden intendiertes Netzwerk bildet, „ohne dass dies von den Akteuren im Netzwerk intentional gewollt und strukturell gestaltet oder auch nur in Art und Umfang erkannt werden muss.“⁹⁹ Eine genaue Analyse dieser Netzwerke ermöglicht es Tourismusnetzwerken z.B., kongruente anbieterintendierte Netzwerke zu schaffen und zu gestalten, da jedes touristische Produkt als ein Produktionssystem zu begreifen ist.¹⁰⁰ Dadurch können zum einen Kundenwünsche optimiert und zum anderen die ökonomischen Ziele der Netzwerkpartner erreicht werden.¹⁰¹

2.2.3 Kooperenz/Kooprurrenz

Kooperenz¹⁰² bzw. Kooprurrenz¹⁰³ ergibt sich aus dem in Dienstleistungsnetzwerken typischen Spannungsverhältnis von Kooperation und

⁹⁷ Fuchs u.a., S. 437

⁹⁸ Sydow (2001) zitiert in: Bruhn, Stauss, S. 5

⁹⁹ Bruhn, Stauss, S. 10

¹⁰⁰ vgl. Wöhler (2001), S. 1

¹⁰¹ vgl. Bruhn, Stauss, S. 11

¹⁰² vgl. Woratschek u.a., S. 256ff

Konkurrenz, so kann z.B. für ein Unternehmen eine Kooperation mit einem Konkurrenten durchaus infrage kommen, wenn er durch einen gemeinsamen Einkauf günstigere Konditionen erhält. Wöhler vergleicht kooperantes Verhalten in Netzwerken mit dem im Sport: „Wie beim Leichtathletiktraining arbeitet man zusammen, tauscht seine Erfahrungen (Wissen) aus und man lernt auf diese Weise voneinander. Dennoch versucht man im Wettkampf, nicht zu verlieren, d.h. hier, man will Gewinne bei geringem Kostenaufwand erzielen.“¹⁰⁴

2.2.4 Kooperationsziele von Dienstleistungsunternehmen

Bei einer empirischen Untersuchung im Jahr 1995 wurden von Marion Friese die Kooperationsziele im Dienstleistungssektor erforscht. Dabei kam sie zu folgenden Ergebnissen:

Kooperationsziel	Rang Häufigkeit	Rang Wichtigkeit
Erweiterung des Leistungsangebots	1.	1.
Eintritt in neue Märkte	2.	3.
Ausnutzen von Synergiepotenzialen	3.	5.
Erhöhung der Kundenbindung	4.	2.
Imagegewinne	5.	11.
Gewinnung von Know-how	6.	7.
Nutzung von Marktkennntnissen	7.	8.
Nutzung von Geschäftsbeziehungen	8.	10.
Zugang zu Informationen	9.	12.
Steigerung des Ertrags	10.	4.

Abb. 11: Die zehn häufigsten Kooperationsziele von Dienstleistungsunternehmen und ihre Wichtigkeit¹⁰⁵

Abbildung 11 zeigt, dass das häufigste und wichtigste Kooperationsziel der befragten Unternehmen die Erweiterung des Leistungsangebots (94,2%) ist. Fast drei Viertel (71,7%) wollen mit einer Kooperation neue Märkte erreichen und zwei Drittel Synergiepotenziale ausnutzen. Am wenigsten wurden von den Dienstleistungsunternehmen die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (33,3%, Rang 17) und der Zugang zu Kapital (27,5%, Rang 18) genannt. Vergleicht man die Häufigkeit mit der Wichtigkeit, so ist festzustellen, dass für die Unternehmen

¹⁰³ vgl. Wöhler (2001), S. 7

¹⁰⁴ Wöhler (2001), S. 7

¹⁰⁵ eigene Darstellung basierend auf Berechnungen von Friese, S. 52 & S. 57

neben der Erhöhung der Kundenbindung, der Eintritt in neue Märkte und die Steigerung des Ertrags von großer Bedeutung sind.¹⁰⁶

2.2.5 Gründe, sich nicht an einem regionalen (Dienstleistungs-) Netzwerk zu beteiligen

Es gibt zwei entscheidende Gründe, warum sich Unternehmen nicht an regionalen Dienstleistungsnetzwerken beteiligen: Zum einen verzichten Unternehmen auf eine Kooperation in einem Netzwerk, wenn sie zwar Beiträge leisten müssen, aber „nicht oder nicht in vollem Umfang an den daraus resultierenden Erlöswirkungen partizipieren.“¹⁰⁷ Eine Kooperation kann auch dann unattraktiv sein, wenn man auch kostenlos in den Genuss von Netzwerkleistungen kommt,¹⁰⁸ dies kann z.B. bei Imagekampagnen für Regionen der Fall sein.

2.3 Tourismusnetzwerke

2.3.1 Definition: touristische Dienstleistungen

„Touristische Dienstleistungen lassen sich insgesamt als Bündel von sach- und personenbezogenen Leistungen charakterisieren, die der Tourist für den Transfer vom Wohn- zum Urlaubsort und zurück und während seines Aufenthaltes am Reiseziel in Anspruch nimmt bzw. konsumiert.“¹⁰⁹ Ein „touristische[s] Produkt ist als ein Produktionssystem zu begreifen [...] – einem Verbundverkauf, bei dem verschiedene (komplementäre) Leistungen miteinander vernetzt werden, um den gewünschten Nutzen zu erhalten.“¹¹⁰ Der Tourist nimmt also ein Leistungsbündel in Anspruch, welches durch die Summe mehrerer komplementärer Teilleistungen (z.B. Anreise, Beherbergung, Unterhaltung) entsteht (vgl. Abb. 12).

2.3.2 Touristische Wertkette

Da sich dieses Leistungsbündel aus den Dienstleistungen mehrerer Anbieter zusammensetzt, ist Voraussetzung hierfür folglich eine Kooperation der Dienstleistungsanbieter bei der Leistungserstellung und der Distribution. Dabei hat sich der Tourismus „viel stärker und früher als ein System mit vielen

¹⁰⁶ vgl. Friese, S. 51ff

¹⁰⁷ Woratschek u.a., S. 265

¹⁰⁸ vgl. Woratschek u.a., S. 265

¹⁰⁹ Benkenstein u.a., S. 409

¹¹⁰ Wöhler (2001), S. 1

Interaktionspartnern definiert.¹¹¹ Er ist als Netzwerkorganisation besonders geeignet, da er „ideal auf das bisherige System ‚Tourismus‘ aufbaut und eine Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen ermöglicht – alle Organisationen können selbständig, eigenständig und unabhängig bleiben und doch an ‚virtueller‘ Größe gewinnen, um am Markt schlagkräftig aufzutreten.“¹¹²

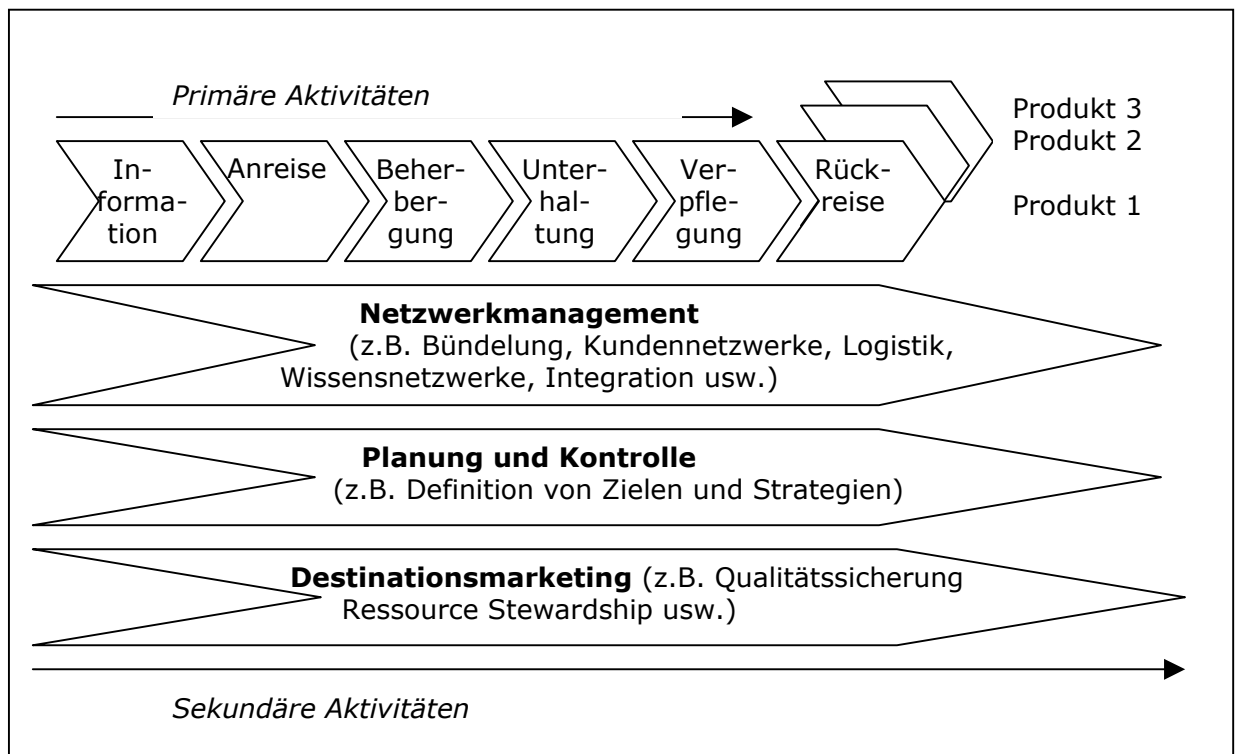


Abb. 12: Die touristische Wertkette¹¹³

2.3.3 Tourismusnetzwerk

Vor allem im Destinationsmanagement bieten sich – um gemeinsam als Urlaubsregion nach außen aufzutreten – touristische Netzwerke an. Um aber Netzwerkressourcen im Netzwerkverbund optimal zu nutzen, müssen nach Wöhler

- mehr oder weniger heterogene KMU-Leistungsprofile (Kernkompetenzen),
- innere Geschlossenheit (strategische Ressourcen) und
- äußere Offenheit (Komplementarität)

vorhanden sein.¹¹⁴

¹¹¹ Benkenstein u.a., S. 410

¹¹² Benkenstein u.a., S. 410

¹¹³ in Anlehnung an: Bieger, abgebildet in: Fuchs u.a., S. 435

¹¹⁴ vgl. Wöhler (2001), S. 6

Abbildung 13 zeigt ein Beispiel für ein Tourismusnetzwerk, in das der Kunde integriert ist. Dabei ist deutlich ersichtlich, dass nicht nur der Tourist Geschäftsbeziehungen zu den einzelnen Branchen unterhält, sondern auch diese untereinander. Sowohl der Gast auch als die Unternehmen profitieren davon: Der Gast z.B. kann einzelne Leistungen gebündelt buchen und erhält damit ein breiteres Angebot zu niedrigeren Transaktionskosten.¹¹⁵ Die Kooperationspartner können neue zusätzliche Kunden erreichen. Dabei müssen die Unternehmen eines Urlaubsgebietes nicht nur Synergien zwischen den Gliedern einer touristischen Wertkette, sondern auch zwischen der eigenen touristischen Wertkette und anderen regionalen Wertketten herstellen.¹¹⁶

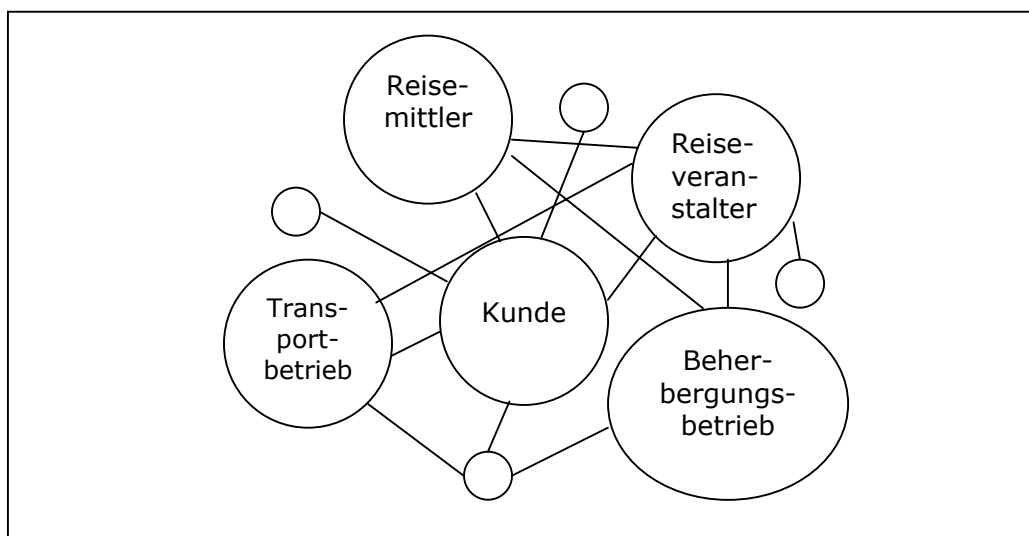


Abb. 13: Das „Tourismusnetzwerk“¹¹⁷

Der Urlauber sucht nach für ihn attraktiven Regionen, die ihm eine Vielzahl von Leistungen anbieten. Damit er von diesen aber überhaupt erfährt, „müssen die kommunikationspolitischen Maßnahmen der einzelnen Anbieter einer Destination gebündelt werden.“¹¹⁸ Als Marketingansatz bietet sich hier das strategische Netzwerkmarketing (sNWM) an.

¹¹⁵ vgl. Woratschek u.a., S. 279

¹¹⁶ vgl. Fuchs, S. 436

¹¹⁷ in Anlehnung an: Ullmann, abgebildet in: Benkenstein u.a., S. 411

¹¹⁸ Woratschek u.a., S. 269

3 Strategisches Netzwerkmarketing

Aufgabe des strategischen Netzwerkmarketings (sNWM) ist es, dass die sich auf Grund der Netzbildung ergebenden Chancen in Wettbewerbsvorteile übersetzt werden.¹¹⁹

3.1 Der Prozess des Netzwerkmarketings

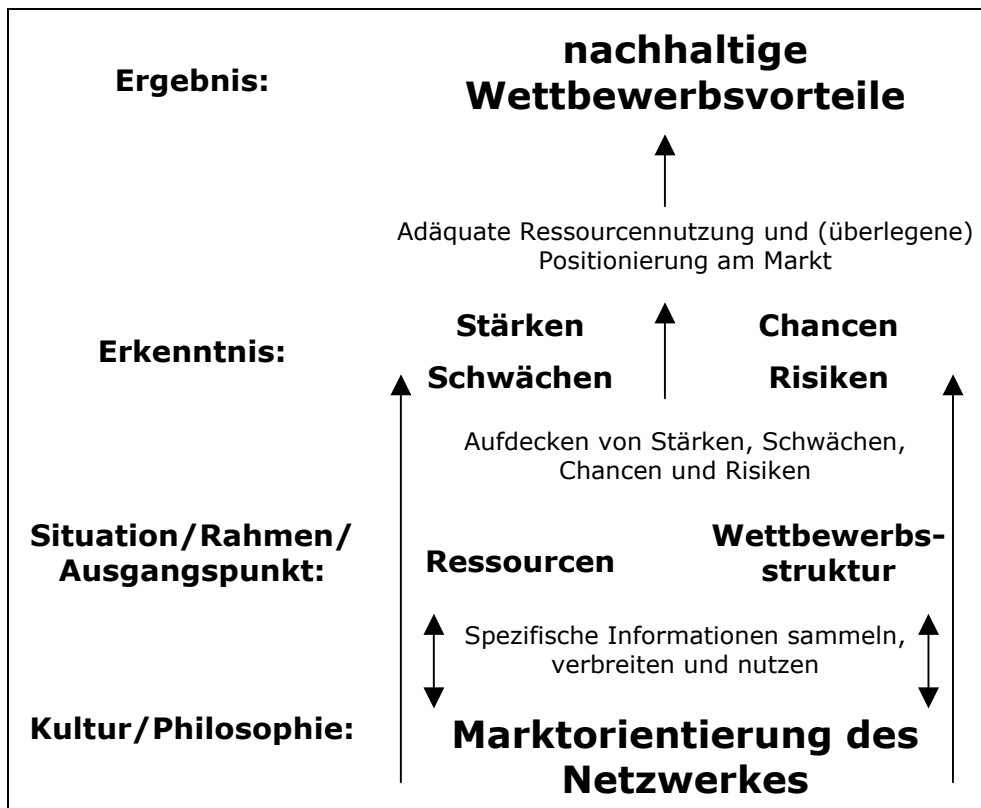


Abb. 14: Der Prozess des Netzwerkmarketings¹²⁰

Zuerst wird die Marktorientierung des Netzwerkes festgelegt. Mit einem neuen Angebot des Netzwerkes tritt man in einen neuen Markt ein oder man positioniert sich neu. Anschließend werden Informationen über die Netzwerkressourcen, aber auch über Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsstruktur gesammelt, unter den Partnern kommuniziert und für die eigene Situation genutzt. Dabei werden die Stärken und Schwächen des Netzwerkes und die Chancen und Risiken des Wettbewerbs analysiert mit dem Ziel, Netzwerkressourcen effizient und effektiv einzusetzen und einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen. Daraus ergibt

¹¹⁹ Evanschitzky (2003), S. 164

¹²⁰ in Anlehnung an: Evanschitzky (2003), S. 165

sich eine überlegene Positionierung im Markt, welche nachhaltige Wettbewerbsvorteile nach sich zieht (vgl. Abb. 14).¹²¹

Mit der Bündelung der Marketingbudgets und einer gemeinsamen Zielgruppenansprache wird der Kundennutzen in Form von Marketingkooperationen nach außen kommuniziert.

3.2 Marketingkooperationen

3.2.1 Merkmale von Marketingkooperationen

Ein Merkmal von Marketingkooperation ist, dass die Partner „zusammen identische Instrumente der Marketing-Kommunikation mit einem gemeinsamen Kommunikationskonzept“¹²² nutzen, um damit das Marketing effektiver und effizienter zu gestalten als es im Alleingang möglich wäre. Die Maßnahmen werden wechselseitig unter den Partnern abgestimmt, die Beteiligten bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig. Es besteht Entscheidungsfreiheit für und innerhalb der Kooperation.¹²³

3.2.2 Gründe für Marketingkooperationen

Marketingkooperationen können in allen Branchen eingesetzt werden, um neue Märkte und Käufergruppen zu erschließen und gleichzeitig die Kosten überschaubar zu halten. So können neben der Kostenteilung bei gemeinsamen Werbeausgaben, neue Märkte erschlossen, Synergien genutzt und gemeinsame Angebote zur Angebotsdifferenzierung geschaffen werden.¹²⁴ Vorteile können auch durch eine deutliche Stärkung der Kundenbeziehung entstehen, da das Leistungsangebot individualisiert und dabei der Kundennutzen hervorgehoben werden kann.¹²⁵ Dabei muss für beide Partner ein Nutzen aus der Kooperation entstehen, also eine Win-Win-Situation.¹²⁶ Optimalerweise erreicht man eine „Win-Win-Win-Situation“, bei der neben den Partnern auch die Kunden von der Kooperation profitieren.¹²⁷ Als „Innovationsfaktoren“ und ein Mittel zur Kundenbindung sieht Claudius Pachowiak, Leiter Partner-Marketing bei Der Club Bertelsmann, Marketingkooperationen. Er warnte aber auch vor Gefahren, wie

¹²¹ vgl. Evanschitzky (2003), S. 164f

¹²² Kunze, S. 3

¹²³ vgl. Kunze, S. 3

¹²⁴ vgl. Kroth (2002), S. 16

¹²⁵ vgl. o.V. (2004b): Was ist Kooperationsmarketing?

¹²⁶ vgl. Kroth (2002), S. 15

¹²⁷ vgl. Hermes, S. 8

verlängerte Entscheidungsprozesse, hohe Koordinations-/Kommunikationskosten und Konflikte durch unterschiedliche Unternehmenskulturen.¹²⁸ Grundsätzlich reicht das Spektrum bei Marketingkooperationen „von kurzfristigen Zielen (Absatz- und Kommunikationszielen), die bereits mit einer geringen Intensität der Kooperation erreicht werden können, über Ziele mit mittelfristigem Charakter (Marketing-Mix-Ziele), bis hin zu langfristigen unternehmensstrategischen Zielen (unternehmensweite Ziele).“¹²⁹ Abhängig von diesen Zielen ist auch die Partnerwahl.

3.2.3 Partnerwahl bei Marketingkooperationen

Bei der Wahl der Partner sollte nach Kroth nicht nur darauf geachtet werden, ob die Produkte zusammenpassen, „sondern vielmehr, ob man auch die identische Zielgruppe erreichen will.“¹³⁰ Bei der Suche nach neuen Partnern können die Sinus-Milieus hilfreich sein, da durch die genaue Betrachtung der Zielgruppe, auch Marken und Branchen für Kooperationen erschlossen werden können, die auf den ersten Blick nichts mit dem eigenen Produktfeld gemeinsam haben.¹³¹ Hierbei stehen die Kommunikationsobjekte in einer indifferenten Beziehung, während man bei Produkten, die sich aus Sicht der Zielgruppe ergänzen, z.B. Taschenlampen und Batterien, von einer komplementären Beziehung spricht. In der dritten Kategorie, der Substitutionalität kooperieren Produkten einer Gattung, z.B. verschiedene Fahrradhersteller, miteinander.¹³²

Die Partnersuche lässt sich in drei aufeinander folgende Schritte unterteilen:

1. Fixierung des Partnerwunschprofils
2. Konkrete Suchphase potenzieller Kooperationspartner
3. Beurteilung potenzieller Partner¹³³

3.2.4 Formen von Marketingkooperationen

3.2.4.1 Gemeinschaftskommunikation

Die Gemeinschaftskommunikation lässt sich unterteilen in Gattungs- und Branchenkommunikation. In beiden Fällen haben sich Hersteller substituierbarer Produkte zusammengeschlossen, ohne dabei aber mit ihrem Markennamen

¹²⁸ vgl. Hermes, S. 9

¹²⁹ Kroth, Schütz (2000)

¹³⁰ Kroth (2002), S. 15

¹³¹ vgl. Kroth (2003), S. 22

¹³² vgl. Kunze, S. 4

¹³³ vgl. Kunze, S. 8f

aufzutreten. Es steht allein die Produktgattung bzw. die Branche im Vordergrund. Ziel hierbei ist nicht, den Marktanteil eines einzelnen Unternehmens zu steigern, sondern das gesamte Marktvolumen zu erhöhen. Gründe für eine Gemeinschaftskommunikation ist neben dem Kostensplitting vor allem die Verbesserung des Images.¹³⁴

3.2.4.2 Gruppenkommunikation

Bei der Gruppenkommunikation treten ebenfalls Hersteller gleichartiger Produkte auf, allerdings mit ihrem Produkt/Markennamen. Sie wollen sich so von ihren übrigen Konkurrenten abgrenzen bzw. abheben. Ziel ist dabei die Besserstellung des eigenen Marktsegments.¹³⁵

3.2.4.3 Verbundkommunikation

Zu einer Verbundkommunikation „schließen sich zwei oder mehrere individuell erkennbare Markenartikelhersteller zu einer gemeinsamen Marketing-Kommunikation zusammen.“¹³⁶ Im Gegensatz zur Gruppen- und Gemeinschaftskommunikation schließen sich hierbei Hersteller komplementärer Erzeugnisse zusammen. Dabei kann es sich erstens „um physische Komplementarität, die funktionale Beziehungen wie z.B. zwischen Waschmittel und Waschmaschine beinhaltet, und zweitens eine psychische Komplementarität, welche sich nach Gewohnheiten/Präferenzen (z.B. Konsum von Cola mit Rum) und Eigenschaften einer Zielgruppe (z.B. spielen Kinder mit Spielzeug und essen Schokolade)“¹³⁷ handeln.

3.2.4.4 Sammelkommunikation

Bei der Sammelkommunikation kooperieren mehrere einzeln erkennbare Hersteller, die in einer indifferenten Beziehung stehen. In diesem Rahmen gibt es eine große Anzahl möglicher Kommunikationsmöglichkeiten, wie z.B. ein Preisausschreiben oder ein Event. Die Ziele sind im Wesentlichen Kostensenkung, Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Verbreitung von Information; ein Imagetransfer ist aber aufgrund der sehr unterschiedlichen Artikel kaum möglich.¹³⁸

¹³⁴ vgl. Kunze, S. 4

¹³⁵ vgl. Kunze, S. 4f

¹³⁶ Kunze, S. 5

¹³⁷ Kunze, S. 5

¹³⁸ vgl. Kunze, S. 6

3.3 Netzwerkmarketingmix

Beim Netzwerkmarketingmix soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich der klassische Marketingmix auf Unternehmensnetzwerke adaptieren und erweitern lässt sowie ob und wie sich Netzwerkmarketing vom Marketing für einzelne Unternehmen differenziert. Grundsätzlich kann bei allen vier P's [Product (Produkt), Price (Preis), Place (Distribution), Promotion (Kommunikation)] unterschieden werden zwischen netzwerkinternem (innerhalb eines Interorganisationsgeflechts) und netzwerkexternem (Netzwerk + Umsystem) Marketingmix.

3.3.1 Produktpolitisches Netzwerkmarketing

Bei produkt- bzw. leistungsspezifischen Entscheidungen innerhalb eines Netzwerkes muss zunächst geklärt werden, welche Leistungen dem netzwerkexternen Kunden geboten werden sollen und wer welche Teilleistungen der Netzwerkprodukte bzw. -dienstleistungen übernimmt.¹³⁹

Im laufenden Netzwerkmanagement sind weitere Maßnahmen zu treffen:

- Leistungsinnovation: Aufnahme neuer Produkte in das Leistungsspektrum.
- Leistungsvariation: Anpassung an veränderte Marktbedingungen.
- Leistungseliminierung: Aussonderung von Produkten/Leistungen.
- Leistungsdiversifikation: Aufnahme oder Schaffung additiver Leistungen.¹⁴⁰

3.3.2 Preispolitisches Netzwerkmarketing

Je nach Intensität und Art der Zusammenarbeit tritt jedes einzelne Netzwerkmitglied als Verkäufer der Netzwerkleistung auf oder aber als gesamtes Netzwerk. Im Rahmen der preispolitischen Entscheidungen muss festgelegt werden, „ob der Gewinn des Netzwerks oder der Profit des betroffenen Netzwerkmitglieds maximiert werden soll oder ob eine Zwischenlösung anzustreben ist.“¹⁴¹ Weitere preispolitische Entscheidungen stimmen im Wesentlichen mit den von nicht vernetzten Unternehmen überein.¹⁴² Im Rahmen der Konditionenpolitik können den Partnerunternehmen bestimmte Rabatte, Ermäßigungen usw. gewährleistet werden.

¹³⁹ vgl. Mayer, S. 456

¹⁴⁰ vgl. Mayer, S. 458ff

¹⁴¹ Mayer, S. 447

¹⁴² vgl. Mayer, S. 447

3.3.3 Distributionspolitisches Netzwerkmarketing

Im Rahmen von Distributionspolitik ist zwischen vertrieblicher und physischer Distribution zu unterscheiden.

3.3.3.1 Vertriebliche Distribution

Bei der vertrieblichen Distribution steht die Wahl von Absatzkanälen und –organen im Vordergrund. Je nachdem, ob der Vertrieb von den Netzwerkunternehmen oder von einem oder mehreren unabhängigen Vertriebspartnern übernommen wird, spricht man von direktem bzw. indirektem Absatz. Beim Direktabsatz hat das Unternehmen „deutlich größere Spielräume bei der Preisgestaltung, der gezielten Auswahl von zu bearbeitenden Kundensegmenten, der Steuerung und der Kontrolle von Vertriebsaktivitäten, [...] bessere Pflege und Entwicklung der Reputation, Explikation erklärungsbedürftiger Produkte, Gewinnung von unmittelbaren Marktinformationen und Vermeidung von Abhängigkeiten gegenüber zwischen geschalteten Vertriebsorganisationen“. ¹⁴³ Ein reiner Direktabsatz entspricht zumindest in diesem Punkt nicht dem Netzwerkgedanken und es entsteht das gleiche Problem, wie bei nicht vernetzten Unternehmen: Aufgrund begrenzter Leistungsfaktoren ist eine flächendeckende Bearbeitung des Marktes nicht möglich. ¹⁴⁴ Beim indirekten Absatz können die Kräfte der Partner gebündelt und somit größere vertriebliche Strukturen erreicht werden. Allerdings entstehen auch Nachteile, wie z.B. dass der Kontakt zum Kunden nicht mehr so intensiv ist, weshalb sich viele Unternehmen für eine Kombination aus direktem und indirektem Absatz entscheiden.

3.3.3.2 Physische Distribution

Während bei der vertrieblichen Distribution die Wahl der Absatzkanäle und –organe im Vordergrund steht, bezieht sich die physische Distribution „auf logistische Aktivitäten, die zum Ziel haben, die vereinbarte Leistung effizienzmaximal zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Ort zu liefern bzw. für die weitere Verwendung bereitzustellen.“ ¹⁴⁵ Räumliche Distanzen zwischen Anbieter und Nachfrager müssen überbrückt und Leistungen bzw. Produkte übergeben werden. In diesem Rahmen gilt es für Unternehmensnetzwerke

¹⁴³ Mayer, S. 431

¹⁴⁴ vgl. Mayer, S. 431

¹⁴⁵ Mayer, S. 434

Entscheidungen hinsichtlich der Transportträger, -mittel, -routen, aber auch bezüglich Standortplanung und Lagerhaltung zu treffen.¹⁴⁶ Analog zur vertrieblichen kann auch bei der physischen Distribution zwischen direktem und indirektem Absatz unterschieden werden.

Vorteile der direkten physischen Distribution (eigene Transportabteilung):

- Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit,
- Gewinnung von unverfälschten Marktinformationen,
- Pflege des eigenen Images und
- bessere Steuer- und Kontrollierbarkeit des Logistikprozesses.

Vorteile der indirekten physischen Distribution (Spedition, Paketdienste usw.):

- Meist niedrigere Kosten,
- Schnelligkeit und
- bessere Flächenabdeckung.¹⁴⁷

Mit Unternehmensnetzwerken wird versucht, einen Mittelweg zwischen direkter und indirekter physischer Distribution zu gehen, um die jeweiligen Vorteile auszunutzen, „indem intensive, langfristige und auf Vertrauensbasis errichtete Partnerschaften aufgebaut werden. Enge und auf Dauer ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen Herstellern von Netzwerkleistungen und rechtlich selbständigen Logistikpartnern ist dabei die Folge.“¹⁴⁸

3.3.4 Kommunikationspolitisches Netzwerkmarketing

Im Rahmen der Kommunikationspolitik soll der/n Zielgruppe/n das Leistungsspektrum (Produkt), die Bezugskonditionen (Preis) und die Bezugsquellen (Distribution) des Netzwerkes vermittelt und bekannt gemacht werden. Dabei sollen zum einen „die möglichen Kunden der Netzwerkleistungen angesprochen und zur Nachfrage angeregt werden (Absatzwerbung) [...]. Zum anderen wird damit gleichzeitig das Ziel verfolgt, zur Bedarfsdeckung geeignete Beziehungen zu anbietenden Marktteilnehmern aufzubauen (Beschaffungswerbung).“¹⁴⁹ Es stehen dabei die gleichen Kommunikations-instrumente wie bei nichtvernetzten Interorganisationsgeflechten zur Verfügung (z.B. Anzeigenkampagnen, Direktmarketing, Verkaufsförderung, Public Relations), mit dem Unterschied,

¹⁴⁶ vgl. Mayer, S. 434

¹⁴⁷ vgl. Mayer, S. 434f

¹⁴⁸ Mayer, S. 435

¹⁴⁹ Mayer, S. 439

dass diese gemeinsam initiiert werden. So können Kosten gespart und Synergieeffekte genutzt werden.

Die Netzwerkpartner müssen bzgl. der Werbung folgendes entscheiden:

- Auf welches Werbeobjekt sollen sich die Kommunikationsentscheidungen beziehen?
- Welche Zielgruppe/n soll/en angesprochen werden?
- Werbeziele (z.B. Gewinnung neuer Kunden, langfristige Kundenbindung)
- Auswahl und Gestaltung der Werbemittel (z.B. Anzeigen-, Plakat-, Radiowerbung)
- Bestimmung der geeigneten Werbeträger
- Werbebotschaft / Werbezeitpunkte / Werbebudget¹⁵⁰

Die PR bietet mit ihren Einzelinstrumenten „ein bedeutendes Werkzeug zur Gestaltung des angepeilten sowie zur Demonstration des gelebten Netzwerkimages dar.“¹⁵¹ So richtet sich PR nicht nur an Kunden bzw. Anbieter, sondern auch an alle, die mit dem Netzwerk in Verbindung stehen.¹⁵²

Sowohl bei Werbung als auch bei PR kann bei Netzwerken im Gegensatz zu Einzelunternehmen das Problem auftreten, dass ein Konsens in Bezug auf das angestrebte Netzwerkimage bzw. auf die einzusetzenden Leistungsfaktoren gefunden werden muss, wodurch längere Entscheidungsprozesse entstehen können.¹⁵³

3.4 Beziehungsmarketing¹⁵⁴ in Netzwerken

Der wesentliche Unterschied zum klassischen Marketingmix liegt darin, dass ein Netzwerk üblicherweise langfristig angelegt ist und somit die Beziehungspflege innerhalb des Netzwerkes eine wichtige Rolle spielt. Wurden bisher nur die Beziehungen zu Kunden gepflegt (Customer Relationship Management), ist in einem Netzwerk auch ein gutes Verhältnis zu den Partnern (Partner Relationship Management) zu pflegen, „da diese Kooperationsform gerade von den

¹⁵⁰ vgl. Mayer, S. 440

¹⁵¹ Mayer, S. 442

¹⁵² vgl. Mayer, S. 442

¹⁵³ vgl. Mayer, S. 443

¹⁵⁴ Beziehungsmarketing oder Relationship Marketing umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf Planung, Koordination und Kontrolle der bereits existierenden sowie der potenziellen Geschäftsbeziehungen gerichtet sind. (vgl. Mayer, S. 468)

zielorientiert gestalteten und dauerhaften interorganisationalen Beziehungen ihrer Mitglieder lebt.“¹⁵⁵

Nach Wessling ist ein Unternehmen nur dann zukunftsfähig, wenn es „Network Relationship Management“ betreibt, welches sich aus der Summe von Customer Relationship Management, Employee Relationship Management und Partner Relationship Management ergibt.¹⁵⁶

3.5 Online-Kooperationen (Affiliate Marketing)

Ähnlich wie bei „normalen“ Kooperationen kommt es bei Online-Kooperationen „auf die richtige Strategie, professionelle Partner und ein gutes Beziehungsmanagement gegenüber dem Partner-Netzwerk an.“¹⁵⁷ Durch strategische Kooperationen können die Partner (Affiliate¹⁵⁸) ihre Angebote auf Seiten platzieren, die von ihren anvisierten Zielgruppen bereits besucht werden. Für die User soll dadurch ein Mehrwert geschaffen werden. Dies kann zum einen über weitere (redaktionelle) Inhalte, zum anderen durch ergänzende Produkte und Dienstleistungen erreicht werden. Dabei gilt die „synergetische Verbindung zwischen den Angeboten und dem Kontext der Partner-Website ... [als] Voraussetzung für profitable Co-Marketing- und Cross-Selling-Strategien.“¹⁵⁹

Durch verschiedene Tracking-Methoden kann der Erfolg einer Online-Marketing-Maßnahme direkt nachvollzogen werden. Der Erfolg kann je nach Zielsetzung unterschiedlich gemessen werden. Ist vorrangiges Ziel die Markenbekanntheit zu steigern, wird meist anhand von Pay-per-View (Vergütung nach Kontakten) abgerechnet, soll in erster Linie der Umsatz gesteigert werden, bietet sich Pay-per-Sale, also die Abrechnung nach erfolgten Transaktionen/Verkäufen, an. Weitere Möglichkeiten sind Pay-per-Lead bzw. Pay-per-Action (Vergütung pro Registrierung, Download etc.) und Pay-per-Click (Vergütung nach Besuchern). In der Praxis wird oft eine Kombination aus den vorgestellten Möglichkeiten gewählt.¹⁶⁰ Wichtig ist, dass die Partner gleichermaßen von der Online-Kooperation profitieren.

¹⁵⁵ vgl. Mayer, S. 467

¹⁵⁶ vgl. Wessling, S. 14

¹⁵⁷ Lücke, Heinemann u.a., S. 14

¹⁵⁸ Als Affiliate (engl.: angegliedertes Unternehmen) bezeichnet man sowohl die Partner-Website als auch den Betreiber dieser Site. (Lücke, Heinemann u.a., S. 65)

¹⁵⁹ Lücke, Heinemann u.a., S. 15

¹⁶⁰ vgl. Lücke, Heinemann u.a., S. 6f

4 Konzeption für strategisches Netzwerkmarketing: Hotelkooperation Albhotels

4.1 Ausgangssituation

Mit einer Bettenauslastung von 29,7% im Jahr 2003 bei Beherbergungsstätten von neun und mehr Gästebetten liegt der Zollernalbkreis klar unter dem Jahres-Durchschnitt Baden-Württembergs von 36,9%¹⁶¹ und dem Bundesdurchschnitt von 36,2%.¹⁶² Allerdings konnten im Zollernalbkreis Übernachtungszuwächse von 1,8% verzeichnet werden, während die Übernachtungen in Baden-Württemberg insgesamt um 3,2% zurückgingen. Dies zeigt, dass sich immer mehr Urlauber für diese Region interessieren, was sich auch in der Anzahl der Anfragen bei der Zollernalb Touristinfo widerspiegelt: Im Jahr 2003 wurden 985 Anfragen erfasst, dies waren mehr als doppelt so viel wie im Jahr zuvor.¹⁶³ Bereits im ersten Quartal des Jahres 2004 wurde das Vorjahresniveau übertroffen. Dies wird zum einen auf den Relaunch der Internetseite www.zollernalb.com und auf die Website www.hohenzollernstrasse.de zurückgeführt, über die ein Großteil der Anfragen per E-Mail eintrifft, aber auch auf das verbesserte Angebot an Informationsbroschüren, wie z.B. der „Panoramakarte Zollernalb“ oder der „Tourist Regio Card“, mit der die Gäste neben Informationen zu den Landkreisen Reutlingen, Tübingen und Zollernalb auch verbilligten Eintritt bei verschiedenen Ausflugszielen erhalten.¹⁶⁴

Hotels im Zollernalbkreis haben eine Bettenauslastung von 27,0%,¹⁶⁵ wobei hier berücksichtigt werden muss, dass die Zimmerauslastung wesentlich höher ist, da die meisten Gäste Geschäftsreisende sind und diese – falls alle Einzelzimmer belegt sind – einzeln in Doppelzimmern untergebracht werden.¹⁶⁶ Durch den überwiegenden Geschäftstourismus sind die Hotels von Montag bis Donnerstag bzw. Freitag gut besucht, am Wochenende und in den Ferienzeiten stehen sie oftmals nahezu leer. Von einer regionalen Hotelkooperation versprechen sich die Initiatoren Lars Breiter, Vertreter Fachgruppe Gaststätten, DEHOGA Kreisstelle

¹⁶¹ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2004

¹⁶² Statistisches Bundesamt Deutschland 2004

¹⁶³ Geschäftsbericht 2003 der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Zollernalbkreis mbH

¹⁶⁴ Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Zollernalbkreis mbH

¹⁶⁵ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2004

¹⁶⁶ Eine Auslastung nach Zimmern wird bei den statistischen Landes- und Bundesämtern (noch) nicht erfasst.

Zollernalbkreis und Inhaber des Hotels Schwane in Meßstätten und Joachim Netzer, Vertreter Fachgruppe Tourismus, DEHOGA Kreisstelle Zollernalbkreis und Inhaber des Hotels Traube in Schömberg neben einer guten Zusammenarbeit unter den Hotels auch von einem gemeinsamen Marktauftritt und einer gemeinsamen Buchungsstelle, den Tourismus im Landkreis zu fördern und somit die freien Kapazitäten der Hotels zu füllen.

Um den Tourismus der Region anzukurbeln, muss die Zollernalb weiterhin als Urlaubsregion bekannt gemacht werden, dies kann nicht allein die Aufgabe der Hotels sein, sondern auch die der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Zollernalbkreises im regionalen Bereich sowie von der Tourismus-Gemeinschaft Schwäbische Alb im überregionalen Bereich, aber auch von touristischen Zielen, wie der Burg Hohenzollern. Mithilfe eines Netzwerkes kann die Region mit all ihren Angeboten stark und attraktiv nach außen auftreten und somit neue Gäste anziehen. Abb. 15 zeigt, wie der Tourismus im Zollernalbkreis strukturiert ist.

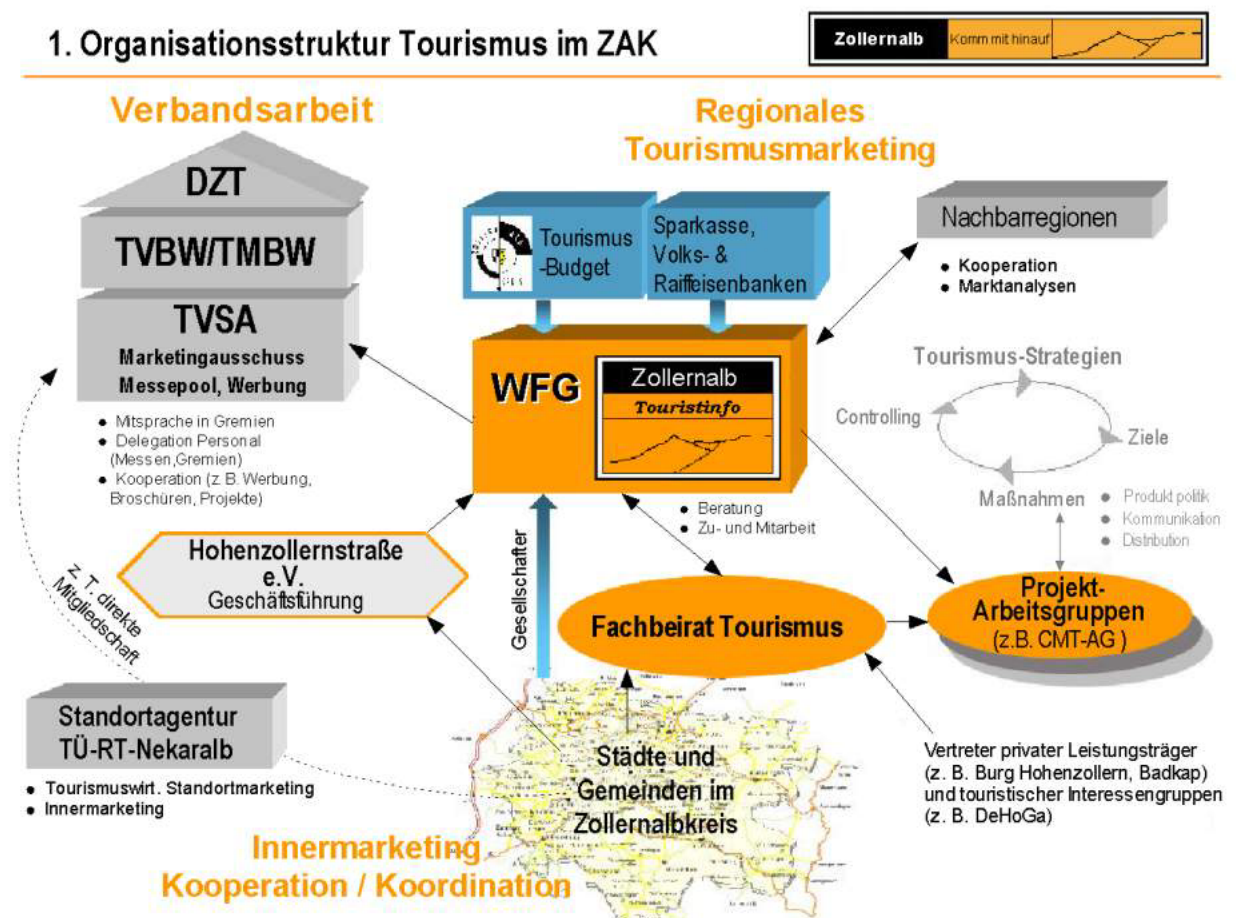


Abb. 15: Organisationsstruktur Tourismus im Zollernalbkreis¹⁶⁷

¹⁶⁷ Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Zollernalbkreis mbH

4.2 Benchmarkanalyse

Laut dem „Kompendium der Markenhotellerie 2004“, das vom Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA Bundesverband) im Mai 2004 herausgegeben wurde, gibt es in Deutschland 52 Hotelkooperationen, davon sind 22 (42,31%) regionale bzw. nationale und 30 (57,69%) internationale Kooperationen.¹⁶⁸ Die nachfolgende Benchmarkanalyse soll die verschiedenen Organisationsstrukturen ausgewählter Hotelkooperationen und ihre Vermarktungsaktivitäten aufzeigen.

4.2.1 Auswahlkriterien

Von den 52 Kooperationen wurden drei mit Regionalbezug ausgewählt, diese sind unterschiedlich groß und haben verschiedene Organisationsstrukturen.

Nachfolgend werden die Hotelkooperationen

- AllgäuTopHotels/AllgäuLandHotels
- Bayerwald Hotels
- Minotel/Minotel Suntime Hotels

vorge stellt.

ProAllgäu GmbH & Co. KG mit den regionalen Kooperationen AllgäuTopHotels und AllgäuLandHotels wurde ausgewählt, da nicht nur die einzelnen Hotels vermarktet werden, sondern als Gesellschafter der Allgäu-Marketing GmbH die gesamte Region. Mit derzeit acht Hotels bilden die Bayerwald Hotels eine relativ kleine Kooperation im Gegensatz zu Minotel, an die in Deutschland 69 und international rund 700 Hotels angeschlossen sind. Minotel wird vorgestellt, weil seit Januar 2004 die ehemalige regionale Kooperation Schwarzwald Suntime Hotels unter Minotel Suntime Hotels vermarktet wird. Sechs der ursprünglich 20 Hotels sind dieser Kooperation beigetreten.

4.2.2 AllgäuTopHotels/AllgäuLandHotels

Seit Januar 2004 wird das Allgäu von der Allgäu-Marketing GmbH vermarktet. Gesellschafter sind zum einen der Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben e.V. (51%) und zum anderen proAllgäu GmbH & Co. KG, OberAllgäuTourismusService GmbH, Nebelhornbahn AG, Urlaub auf dem

¹⁶⁸ vgl. Kompendium der Markenhotellerie 2004, S. 13f

Bauernhof, Skylinepark GmbH, Allgäu/Tirol Vitales Land EWIV,
Tourismusverband Ostallgäu mit insgesamt 49% der Geschäftsanteile.

Die Partner – 35 regionale und nationale Unternehmen der Privatwirtschaft – unterstützen die Kooperation finanziell. Banken treten ebenso als Sponsoren auf wie Brauereien, Kaffeespezialisten und Baudienstleister.

ProAllgäu wurde 1999 von 30 Hoteliers gegründet, inzwischen (Juli 2004) ist die Anzahl auf 52 angestiegen. Zu den AllgäuTopHotels schlossen sich Hotels der 4* und 5* BHG-Klassifizierung¹⁶⁹ zusammen, 2* und 3* Hotels nach BHG-Klassifizierung bilden die AllgäuLandHotels. ProAllgäu setzt – in enger Zusammenarbeit mit Partnern aus Wirtschaft, Politik, Verbänden und Kommunen – für die Hotels ergänzende Maßnahmen im Verkauf und Marketing im Auftrag und in Kooperation mit der Allgäu-Marketing GmbH um. Als gemeinsames Budget stehen im Jahr 2004 ca. 500.000 Euro zur Verfügung.

Abbildung 16 zeigt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Hotelkooperationen. Teilweise werden sie gemeinsam vermarktet, z.B. in einem gemeinsamen Info & Buchungskatalog, teilweise getrennt, z.B. www.landhotel.by und www.tophotel.by. Wünschen die Hotels zusätzliche individuelle Marketingmaßnahmen, können fakultative Leistungen gegen 50%ige Zuzahlung erworben werden.

	AllgäuLandHotels	AllgäuTopHotels
Kategorie	2* und 3* nach BHG-Klassifizierung	4* und 5* nach BHG-Klassifizierung
Mitgliederzahl	Keine Begrenzung	Mittelfristig auf ca. 50 Hotels begrenzt
Aufnahmebeitrag (einmalig)	1.000 € bei Beitritt in 2004 1.500 € bei Beitritt in 2005 2.000 € bei Beitritt in 2006	3.000 € bei Beitritt in 2004 4.000 € bei Beitritt in 2005 5.000 € bei Beitritt in 2006
Jahresgrundbetrag	500 €	1.500 €
Zimmerbetrag	25 € je Zimmer	25 € je Zimmer
Inklusivleistungen	3% Rückvergütung bei Reservierungen über OATS ServiceCenter (10% Kommission) Darstellung und Verlinkung unter den offiziellen Domains (www.allgaeu.de , www.landhotels.by)	5% Rückvergütung bei Reservierungen über OATS ServiceCenter (10% Kommission) Darstellung und Verlinkung unter den offiziellen Domains (www.allgaeu.de , www.tophotels.by)

¹⁶⁹ BHG = Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband

	1/8seitige Darstellung (A4-Format) im Info & Buchungskatalog für <i>AllgäuHotels</i> Mitgliedsbronzetafel <i>AllgäuLandHotels</i> Sonstige Leistungen lt. Partnerschaftsvertrag	1/2seitige Darstellung (A4-Format) im Info & Buchungskatalog für <i>AllgäuHotels</i> Mitgliedsbronzetafel <i>AllgäuTopHotels</i> Sonstige Leistungen lt. Partnerschaftsvertrag
Fakultative Leistungen	Einbindung in hotelspezifische Vermarktungsmaßnahmen der Allgäu-Marketing GmbH gegen ermäßigte Kostenbeteiligung Erfolgskontrolle durch Einbindung in Internet-Kommunikationsadressen, z.B. www.allgaeu.by Erweiterte Darstellung im Info & Buchungskatalog gegen ermäßigte Zuzahlung	

Abb. 16: Vergleich AllgäuLandHotels und AllgäuTopHotels¹⁷⁰

4.2.3 Bayerwald-Hotels

Die einzige Hotelkooperation im Bayerischen Wald – die Bayerwald-Hotels – wurde Mitte der 1970er Jahre von sieben Hoteliers mit dem Ziel des gegenseitigen Erfahrungsaustausches gegründet. Derzeit (August 2004) gehören acht Hotels mit insgesamt rund 800 Betten der Kooperation an.

Folgende Voraussetzungen müssen für eine Aufnahme erfüllt werden:

- mind. 3* nach BHG-Klassifizierung
- familiengeführt
- aus dem Bayerischen Wald
- Bayerwald Premium Gütesiegel
- Ausbildungsbetrieb
- Weiterbildungsmaßnahmen
- umweltbewusstes Wirtschaften
- ständiges Bemühen um Qualitätsverbesserungen
- Herkunftsangaben der Produkte in den Speisekarten

Organisiert ist die Kooperation als lose Interessensgemeinschaft; externe Projektleiterin und ausführendes Organ ist Petra Meindl, der Vorstand setzt sich aus Hoteliers der Bayernwald-Hotels zusammen. Die Aufnahmegebühr beträgt 2.500 €, jährlich ist ein Grundbeitrag nach Anzahl der Betten zu entrichten. Die verschiedenen Marketingaktivitäten, z.B. Gästezeitung, werden auf die Hotels nach Bedarf umgelegt.

¹⁷⁰ eigene Darstellung nach Informationen von proAllgäu GmbH & Co. KG und www.allgaeu-top-hotels.de

Nach Erfahrung von Petra Meindl dauert es mindestens drei Jahre bis sich ein erster Kooperationserfolg zeigt. Während Hoteliers diesen überwiegend in steigenden Buchungen und Kosteneinsparungen messen, ist für sie auch der Imagegewinn, z.B. wenn Gäste gezielt nach Bayerwald-Hotels oder der aktuellen Gästezeitung fragen, von großer Bedeutung.

Bisher gibt es keine zentrale Buchungsstelle, dies liegt zum einen an den hohen Kosten, zum anderen aber auch daran, dass die Hoteliers lieber mit ihren Gästen direkt kommunizieren. Bei gemeinschaftlichen Werbeanzeigen werden deshalb entweder alle Telefonnummern der Hotels angegeben und/oder die gemeinsame Internetadresse.

Da sieben der acht Hotels über Wellnessanlagen verfügen, sind Singles und Ehepaare mittleren Alters die Hauptzielgruppen, aber auch Busgruppen und Familien. Über nachfolgende Marketinginstrumente versucht man, diese zu erreichen:

- gemeinsam geschaltete Werbeanzeigen
- gemeinsame Angebotsgestaltung, z.B. Bayerwald-Romantik
- gemeinsame Prospekte, Internetauftritte
- Mailings
- Pressearbeit
- Verkaufsförderungsmaßnahmen
- Messen (z.B. Reisen/Hamburg, Grüne Woche/Berlin)

Neben dem gemeinschaftlichen Werbeauftritt bietet die Kooperation den Hoteliers weitere Vorteile. So findet ca. alle zwei Monate ein Erfahrungsaustausch untereinander statt, durch einen gemeinsamen Einkauf können die Hoteliers günstigere Konditionen bei den Lieferanten nutzen und zusammen können Weiterbildungsmaßnahmen realisiert werden, die sich ein Hotel alleine nicht leisten könnte.

Im Gegenzug dazu unterstützen die Hoteliers durch Mehrheitsentscheid die Aktivitäten der Kooperation. In den Hotels werden für die Gäste die gemeinsamen Prospekte und die Gästezeitung ausgelegt. Das Logo der Bayerwald-Hotels erscheint auf der jeweiligen hoteleigenen Homepage mit einem Link zur Homepage der Kooperation. Auf freiwilliger Basis leiten die Hoteliers – falls ihr Hotel ausgebucht ist – die Gäste an Partnerhotels weiter.

Die Kooperation bietet den Hoteliers desweiteren den Vorteil, dass sie stärker gegenüber regionalen Organisationen auftreten und sich somit besseres Gehör verschaffen können.¹⁷¹

4.2.4 Minotel/Minotel Suntime Hotels

4.2.4.1 Minotel

An die 1983 gegründete Hotelkooperation Minotel haben sich europaweit mittlerweile rund 700 Hotels angeschlossen, davon in Deutschland 69 und in Österreich zehn. Der Slogan der Kooperation lautet: „Minotel – internationaler Verbund mittelständischer privater Komfort-Hotels.“

Alle Hotels verfügen über die gleiche Buchungssoftware, so dass sowohl über die gemeinsame Website www.minotel.com als auch über die Reservierungsbüros sofort in den jeweiligen Hotels gebucht werden kann. Die Aufnahmegebühr und die Mitgliedsbeiträge sind abhängig von der Zimmerzahl, zusätzlich ist ein einmaliger Gesellschafteranteil von 1.025,00 Euro zu zahlen, den man beim Ausscheiden aus der Kooperation wieder zurückerhält.

Der Kooperationspartner erhält dafür u.a. folgende Leistungen:

- International bekannter Markenname
- Verkaufs- und Reservierungsbüros in Europa
- Einheitliche Minotel Corporate Identity
- Pressearbeit
- Direktmailing
- Zusammenarbeit mit über 150 Touristikunternehmen weltweit
- Repräsentation bei internationalen und nationalen Fach- und Publikumsmessen
- Globaler Reservierungsservice: Zugang zu über 500.000 Reisebüros und Endkunden
- Teilnahme an Minotel Weiterbildungsprogrammen
- Qualitätskontrolle der Dienstleistung durch einen „Mystery Guest“
- Einkaufsverbund: Food-/Non-Food-Produkte, Kreditkartenunternehmen, Investitionsgüter, High Tech Produkten
- Minotel Versicherungspaket
- Minotel Hotelkatalog Deutschland – Österreich und Minotel Hotel Guide Worldwide

¹⁷¹ Quellen: Telefonat mit Petra Meindl, Projektleiterin Bayernwald-Hotels am 13.08.2004; Internet: www.bayernwaldhotels.de

An neue Mitglieder werden folgende Anforderungen gestellt:

- Größe der Hotels: in ländlichen Regionen mind. 15 Zimmer, sonst 20 Zimmer
- Klassifizierung nach DEHOGA: 3 bis 4 Sterne
- Gemeinschaftsgedanken mittragen
- Aktive Mitarbeit
- Akzeptanz der Minotel Programme
- Regionale PR- und Verkaufsarbeit des Hoteliers für den Verbund

Nach Erfahrungen von Frau Hetterich, Marketingleiterin von Minotel Deutschland, dauert es mindestens zwei Jahre, bis sich bei den Hotels ein erster Kooperationserfolg zeigt. Dies ist aber auch abhängig von der Destination (gibt es dort bereits ein Minotel oder nicht) und auch vom jeweiligen Hotelmarkt. Als vorteilhaft sieht sie vor allem die breiteren Vermarktungsmöglichkeiten: Die Marke Minotel ist bekannter als die einzelnen Hotels.¹⁷²

4.2.4.2 Minotel Suntime Hotels

Anfang des Jahres 2004 schloss sich die regionale Kooperation Schwarzwald-Suntime-Hotels der internationalen Hotelkooperation Minotel an. Sechs der ursprünglich 20 Hotels entschieden sich dafür, die restlichen führen ihr Hotel ohne eine Kooperationszugehörigkeit.

Ausschlaggebend für eine Kooperation war für Joachim Erdrich, Sprecher der Suntime-Hotels, dass er sich von der nationalen und internationalen Präsenz von Minotel „einen insgesamt höheren Bekanntheitsgrad des Schwarzwaldes sowie unserer Hotels und damit deutlich mehr Gäste“¹⁷³ verspricht.

Die Hotels sind dem weltweiten Buchungssystem angeschlossen und präsentieren sich sowohl im „Hotelkatalog 2004 Deutschland – Österreich“ als auch in einem speziellen Hotelführer für den Schwarzwald. „suntime-Hotels. Ganz persönlich. Ganz für Sie da.“

¹⁷² Quellen: Telefonat mit Fr. Hetterich, Minotel Deutschland am 05.08.2004 und Minotel-Pressemappe vom 09.08.2004

¹⁷³ zitiert in einer Presse-Information der Minotel Deutschland GmbH

4.2.5 Zusammenfassung der Benchmarkanalyse

Die Benchmarkanalyse hat gezeigt, dass die vorgestellten Kooperationen größtenteils die gleichen Ziele verfolgen: eine gemeinsame Vermarktung und bessere Konditionen im Einkauf, sowie einheitliche Qualitätsstandards, damit der Gast weiß, was ihn in einem Hotel der jeweiligen Kooperation erwartet. Während bei der Kooperation im Allgäu mit den diversen Partnern die Vermarktung der gesamten Region ebenso im Mittelpunkt steht wie der Hotels, konzentriert sich die relativ kleine Kooperation aus dem Bayerischen Wald lediglich auf die angeschlossenen Hotels. Eine Mischung soll bei den Minotel Suntime Hotels entstehen. Dort wird in einem speziellen Flyer die Urlaubsregion Schwarzwald mit ihren Hotels vorgestellt. Größter Vorteil dieser Kooperation ist, dass mithilfe des Minotel-eigenen Buchungssystems die Hotels weltweit gebucht werden können.

4.3 Befragung potenzieller Kooperationspartner

4.3.1 Auswahlkriterien

Von den Initiatoren Lars Breiter und Joachim Netzer wurden zehn Hotels aus dem Zollernalbkreis ausgewählt, die sich für eine regionale Kooperation interessieren könnten. Kriterien waren dabei, dass die Hotels einer 3*- bzw. 4*-Klassifizierung nach DEHOGA entsprechen und über ca. 15 bis 25 Zimmer verfügen. Wichtig war ihnen außerdem, dass sie mit den Hoteliers bereits erste positive Erfahrungen bei anderen Projekten gesammelt haben und dass die Hotels aus verschiedenen Städten und Gemeinden des Landkreises stammen, so dass die Kooperation im gesamten Zollernalbkreis vertreten ist.

Ungefähr eine Woche nachdem den Hoteliers von den Initiatoren das Projekt und dessen Ziele vorgestellt wurden, wurden sie noch einmal mittels Fragebogen zu der geplanten Kooperation befragt. Alle zehn Hotels beteiligten sich daran (Rücklaufquote 100%), dies zeigt großes Interesse an einer regionalen Kooperation, was sich auch in der Fragebogenauswertung widerspiegelt.

4.3.2 Ergebnisse der Befragung

4.3.2.1 Interesse der befragten Hotels

Auf die Frage, was sie von der geplanten Kooperation halten, zeigten 70% der Befragten sehr großes Interesse und 30% großes Interesse bzw. Interesse. Negativ ist dieser Kooperation gegenüber niemand eingestellt.

4.3.2.2 Kooperationserfahrung

Bis auf das Hotel Linde in Albstadt nimmt keines der Hotels bisher an einer Hotelkooperation teil. Das Hotel Linde gehört zu den Albstadthotels, einer losen Kooperation, die mit verschiedenen Angeboten, z.B. „Bikewochen im Juli und August 2004“ die Hotellandschaft (vom Gasthof bis 4*-Hotel) in Albstadt darstellt. Über weitere Kooperationserfahrung verfügt ein Teil der Hotels durch eine Einkaufsgenossenschaft im Hotel- und Gaststättenbereich.

4.3.2.3 Erwartungen an Albhotels

Auf die Frage nach dem überzeugendsten Argument der Albhotel-Kooperation waren die Antworten sehr vielseitig. Es wurden sowohl wirtschaftliche (z.B. bessere Vermarktung der Region, zentrale Buchungsstelle) als auch soziale Aspekte (z.B. bessere Zusammenarbeit untereinander, Kollegialität) genannt.

Von einer Kooperation erwarten sich 70% der befragten Hotels mehr Buchungen und 60% Kostensenkungen durch gemeinsamen Einkauf oder durch einen verringerten Verwaltungsaufwand. Abgesehen von einer besseren Zusammenarbeit unter den Hotels gab es keine Doppelnennungen.¹⁷⁴

Weitere Antworten waren:

- Mehr Gäste im Zollernalbkreis
- Steigerung der Gästezufriedenheit durch verbessertes Serviceangebot
- Bessere Vermarktung durch Bündelung der Marketing-Budgets
- Gemeinschaftliches Auftreten nach außen
- Mehr Gehör bei Behördengängen
- Professionelles Management
- Preisklarheit & -stabilität
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Stärkung der regionalen Identität (nach innen und außen)
- Verbesserungspotenzial durch Vergleichsmöglichkeiten
- Innovationen
- Neue Anregungen

¹⁷⁴ Dies mag daran liegen, dass den Hoteliers nur zwei Ankreuzmöglichkeiten vorgegeben waren und der Rest offen gestellt war.

4.3.2.4 Mögliche Probleme

Die größten Probleme sehen die Hoteliers bei der Realisierung der Buchungs-/Geschäftsstelle. Die Servicekraft muss qualifiziert sein, alle Hotels und natürlich deren Umgebung sehr gut kennen und den Gast optimal beraten können.

Bedenken haben die Befragten, dass Neid untereinander aufkommen könnte, bestimmte Hotels bevorzugt werden und dass es am Ende bei der Umsetzung an der Professionalität fehlen werde. Außerdem erfüllen nicht alle Hotels die gleichen Qualitätskriterien, hier müssen einheitliche Standards geschaffen werden, um als Marke nach außen aufzutreten.

4.3.2.5 Besonderheiten des Zollernalbkreises

Auf die Frage nach den Besonderheiten des Zollernalbkreises, die bei der Realisierung des Projektes berücksichtigt werden müssen, waren die Antworten sehr vielschichtig. Ein Großteil der Befragten spricht von den landschaftlichen Vorzügen des Landkreises, die aber noch viel zu wenig touristisch vermarktet werden. Die Hoteliers leben vom Geschäftstourismus, der mit bis zu 98% den größten Umsatzanteil ausmacht. Die Zollernalb wird bisher meist von Tagestouristen besucht, hier gilt es länger angelegte Angebote zu schaffen, aber auch die Qualität der Restaurants der Hotels hervorzuheben und somit die Tagestouristen zum Mittag- bzw. Abendessen zu gewinnen.

4.3.2.6 Wichtige Kooperationspartner

Wichtige Kooperationspartner, um die Ziele von Albhotels zu erreichen, sehen die Befragten v.a. in Tourismuspartnern (90%). 70% versprechen sich mehr Buchungen über Absatzmittler und ebenso viele sehen in Lieferanten wichtige Partner. 40% sehen in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Zollernalbkreises einen wichtigen Kooperationspartner. Hier ist von einer höheren Zustimmung auszugehen, aber nicht von allen genannt wurde, da dies keine Antwortmöglichkeit war, sondern unter Sonstiges eingetragen werden konnte. Unter Sonstiges wurden außerdem aufgeführt: Unternehmer (2x), DEHOGA, kommunale Partner, Reservierungssysteme und Internetbuchungsportale (je 1x).

4.3.2.7 Netzwerkmarketinginstrumente

Nach den wichtigsten Netzwerkmarketinginstrumenten befragt, erhielt eine zentrale Buchungsstelle die Bestnote (1,2). Besonders bedeutend ist den Hoteliers auch ein einheitlicher Marktauftritt (Note: 1,5) sowie eine Hoteldarstellung im Internet (Note 1,5). Am unwichtigsten waren den Hoteliers eine gemeinsame Kundenkarte (Note 3,2) und ein gemeinsamer Hausmeisterservice (Note 3,0) (vgl. Abb. 17).

Mögliche Netzwerkmarketinginstrumente	Ø
zentrale Buchungshotline	1,2
einheitlicher Marktauftritt	1,5
Hoteldarstellung im Internet	1,5
Online-Buchbarkeit	1,6
gemeinsamer Partyservice	1,7
Erfahrungsaustausch/Know-how-Transfer	1,8
gemeinsame Marketing- und Verkaufsaktionen	1,9
gemeinsame Präsenz bei Messen	1,9
Car Sharing für Minibus / Kühlwagen	2,0
gemeinsame Vermarktungspauschalen	2,0
professionelle PR	2,0
soziales Engagement	2,0
weitere Internetbuchungsportale	2,1
Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern	2,2
Direktaquise Bus- und Tourismusunternehmen	2,3
jährlicher Hotelguide	2,5
gemeinsamer Mitarbeiterpool	2,7
Einkaufspool	2,8
gemeinsamer Hausmeisterservice	3,0
Kundenkarte	3,2

Abb. 17: mögliche Netzwerkmarketinginstrumente¹⁷⁵

4.3.2.8 Kooperationserfolge

Auf die Frage „In welchem Zeitrahmen denken Sie, werden sich Vorteile dieser Kooperation zeigen? (Mehrfachantworten möglich)“ antworteten 20% mit kurzfristig, 80% mittelfristig und 90% mit langfristig. Dieses Ergebnis zeigt, dass die überwiegende Zahl der Befragten nicht mit sofortigen Kooperationserfolgen rechnet, sondern dass diese sich erst mittel- bzw. langfristig zeigen. Allerdings steigt natürlich die Akzeptanz der Kooperation je schneller sich Erfolge zeigen.

¹⁷⁵ Eigene Darstellung (sortiert nach Bestnote, Ankreuzmöglichkeiten von 1 bis 5)

Im ersten Jahr rechnen die meisten (wenn überhaupt) mit einem geringen Anstieg der Buchungen von drei bis zehn pro Monat. Zwischen 0 und 10% der Buchungen sollen im ersten Jahr über die Buchungsstelle entgegengenommen werden und durch die Kooperation Kosten zwischen 500 und 3000 Euro pro Jahr eingespart werden, wobei die Hälfte der Hoteliers nicht davon ausgeht, dass im ersten Jahr schon Kosten eingespart werden können. Immerhin 70% glauben, dass Albhotels ein positives Image erreicht, welches sich auf ihr Hotel übertragen wird.

Nach fünf Jahren sollen die Buchungen durch Albhotel um sieben bis 120 steigen. Wobei 50% eine Steigerung zwischen 20 und 30 erwarten (Gesamtdurchschnitt: 30 Buchungen). Knapp ein Fünftel (17,78%) der Buchungen soll in fünf Jahren über die Buchungsstelle entgegengenommen werden und Kosten zwischen 500 und 10.000 Euro eingespart werden. Alle Hotels erwarten, dass Albhotels ein positives Image erreicht, das sich auf ihr Hotel übertragen wird.

4.3.2.9 Veränderungen für den Gast

Doch was wird sich für den Gast durch diese Kooperation verändern? Nach überwiegender Meinung der Hoteliers besteht der größte Vorteil in dem erhöhten Serviceangebot durch die Buchungsstelle. Der Gast kann somit Zeit und Geld sparen und wird – im optimalen Fall – in genau dem Hotel untergebracht, das seinen Vorstellungen entspricht. Durch die Gemeinschaft der Albhotels weiß der Gast bei der nächsten Buchung, was ihn in einem Albhotel erwartet, natürlich nur, wenn vorher einheitliche Qualitätsstandards definiert und umgesetzt werden. Nachteile entstehen für den Gast z.B. dadurch, dass er über den Preis die Hotels nicht mehr gegeneinander ausspielen kann. Von dieser Preissicherheit profitiert aber die Kooperation. Ein weiterer Nachteil für ihn ist, dass er trotz der komprimierten Darstellung der Hotels keinen Gesamtüberblick über die Hotels im Zollernalbkreis erhält, sondern nur eine Auswahl, so gibt es z.B. ein Hotel mit Pferden, von dem der Anrufer aber nichts erfährt, wenn es der Kooperation nicht angeschlossen ist.

4.3.2.10 Mögliche Leistungen der Hoteliers für die Kooperation

Bei einer gut funktionierenden Kooperation müssen alle Partner einen Beitrag leisten. Was können und wollen die befragten Hoteliers beitragen?

Zeit

Drei der zehn Befragten können einen Tag im Monat investieren, vier gaben an: „das was anfällt geteilt durch die Anzahl der Kooperationspartner“, einer könnte zwar viel Zeit investieren, diese aber nur vor Ort in seinem Hotel und einmal wurde gesagt, dass man wenig Zeit aufbringen könne. Ein Hotelier verspricht sich, dass sich seine Zeitinvestition dem Zeitertrag der gemeinsamen Buchungsstelle entspricht.

Geld

Bei dieser Frage kam es zu den wohl unterschiedlichsten Antworten: von 100 Euro im Jahr über 500 Euro im Monat bis zu „das was anfällt geteilt durch die Anzahl der Kooperationspartner.“ Hier muss in einer der nächsten Versammlungen unbedingt ein Kosten- und Leistungsplan aufgestellt werden. Zum einen ist es fair gegenüber denjenigen Hotels, die im Fragebogen angegeben haben, dass sie nur wenig Geld einbringen wollen: Sie müssen keine Zeit mehr für ein Projekt investieren, dass sie sich nicht leisten können bzw. wollen, zum anderen ist es für die weitere Planung wichtig zu wissen, mit wie vielen Partnern letztendlich gerechnet werden kann.

Engagement

Nachdem alle der Kooperation positiv gegenüber eingestellt sind, sind auch die meisten bereit, sich aktiv dafür zu engagieren. Lediglich die drei Hoteliers, die die Note 2 bzw. 3 vergeben haben, sehen sich „eher passiv“.

4.3.2.11 Finanzierung und Organisationsstruktur

Auf die Frage nach der gewünschten Finanzierungsform sprechen sich die meisten der Hoteliers (80%) für eine Mischform von Provisionszahlungen (abhängig von vermittelten Buchungen) und monatlichen Beiträgen (abhängig von der Zimmeranzahl) aus, aber auch für reine Provisionszahlungen (50%).

Bei der Organisationsstruktur der Kooperation wird von nahezu allen Befragten eine unabhängige Buchungsstelle gewünscht. Es soll transparent sein, warum welcher Gast wohin vermittelt wurde.

Anlage B (Organisationsstruktur Albhotels) zeigt einen Vorschlag, wie die regionale Hotelkooperation mit ihren Partnern organisiert sein könnte und durch wen die anfallenden Aufgaben abgewickelt werden könnten.

4.3.2.12 Vorschläge für Corporate Identity

Abschließend wurde die Kreativität der Hoteliere gefordert, um einen einheitlichen Slogan und ein Symbol für die Corporate Identity zu finden.

Folgendes wurde vorgeschlagen:

Slogan

- Zollernalbhotels – für Sie, für uns, für alle
- Zollernalbhotels – die Spitze der Alb
- Zollernalbhotels – schwäbisch – preußisch – gut isch!
- Zollernalbhotels – wohnen in heiler Natur
- Albhotels – denn Sie sind es uns wert
- Albhotels – eine neue Generation

Logo

- Soll potenziellem Gast „Urlaub“ suggerieren.
- Zollernalbkreis mit Wappen der Kreisstadt Balingen.
- Rundes Logo, das die Vielfalt der Hotels aufzeigt; Gast in der Mitte.
- In Verbindung mit Burg oder Zollernalbkreis.
- Bitte ohne Burg!
- Soll schöne Landschaft herausstellen.

Der Vorschlag die Kooperation statt Albhotels Zollernalbhotels zu nennen, ist auf große Resonanz gestoßen, da er die Region besser beschreibt, allerdings hat der Name auch den Nachteil, dass die Kooperation – falls sie sich weiter ausdehnen möchte – auf die Zollernalb beschränkt ist.

4.3.2.13 Zusammenfassung Fragebogenauswertung Albhotels

Insgesamt wurde das Projekt durchweg positiv bewertet. Es soll dazu beitragen, die Region bekannter zu machen. Mit Partnern wie der Wirtschaftsförderungsgesellschaft, touristischen Einrichtungen sowie regionalen und überregionalen Firmen (z.B. Brauereien, Textilfirmen) kann sich die Zollernalb als attraktive touristische Destination geschlossen nach außen präsentieren. Der Gast profitiert von der Hotelkooperation durch ein verbessertes, erweitertes Serviceangebot. Im Rahmen von strategischem Netzwerkmarketing können Synergieeffekte geschaffen und gemeinsam Zielgruppen angesprochen werden, damit können auch die Marketingausgaben überschaubar bleiben.

4.4 Netzwerkmarketinginstrumente für Albhotels

4.4.1 Bestimmung der infrage kommenden Komponenten

Aufgrund der Größe und der Anzahl der Hotels verfügt die Kooperation nur über ein begrenztes Marketingbudget. Deshalb muss dieses möglichst effektiv und verkaufsorientiert eingesetzt werden: Teure Anzeigenkampagnen sind ebenso wenig finanzierbar wie Fernsehspots und verursachen außerdem zu hohe Streuverluste. Als kostengünstige und dennoch erfolgversprechende Methoden wurden deshalb für die Hotelkooperation der gezielte Einsatz von Public Relations (PR), Online-Marketing und Direktmarketing gewählt.

4.4.2 Beschreibung/Ausgestaltung der Komponenten

4.4.2.1 Public Relations

Durch PR-Maßnahmen soll in verschiedenen Medien positiv von der Kooperation berichtet werden. Dadurch dass es sich um redaktionelle Beiträge und nicht um eine Anzeige bzw. einen Spot handelt, wird die Darstellung glaubwürdig und entkommt den „Werbevermeidungsstrategien“ der Mediennutzer. Abbildung 18 zeigt, welche Reisemagazine am häufigsten gelesen werden und welche sich somit am besten eignen, über PR-Aktionen die Region Zollernalb und die Hotelkooperation bekannter zu machen.

ADAC-Magazin häufigste Lektüre		
Reichweiten (RW) der Reisemagazine		
Angaben in Millionen	RW in Mio.	+/-2003
ADAC Reisemagazin	4,23	-4,70%
Geo Special	2,35	-2,50%
GeoSaison	1,00	3,10%
Merian	0,99	11,20%
DB mobil	0,89	2,30%
Extratour	0,79	8,20%
DAV Panorama	0,57	-5%
Abenteuer auf Reisen	0,52	4%
Basis: Bevölkerung ab 14 Jahre / Quelle: AWA/IfD Allensbach		

Abb. 18: ADAC-Magazin häufigste Lektüre¹⁷⁶

¹⁷⁶ in Anlehnung an: o.V. (2004a): Urlaubsfreuden, S. 54

Nachfolgend eine Auflistung möglicher Einzelmaßnahmen, die im Rahmen von PR für Albhotels initiiert werden bzw. die für PR-Beiträge sorgen könnten:

- Initiative Gewinnspiele / Incentives mit unterschiedlichen Medien (u.a. mit Kundenzeitschriften, Radiosendern, Fachpublikationen, Verbandsorganen etc.)
- Direkte Kooperationen mit Marketingbeauftragten / -maßnahmen
- PR-Reisen für Journalisten unterschiedlicher Medien
- Gewinnung von Presse- und Unternehmenskooperationen
- Success-Stories (Events und Veranstaltungen) der Hotels und Angebote in Fachpublikationen, Tageszeitungen, etc.
- Entwicklung einer Gästezeitung/Newsletter

Da die PR-Maßnahmen der Albhotels im Sinne der Aufgaben BEKANNTHEIT und IMAGE der gesamten Region Zollernalb nutzen, ist eine Integration der Touristinfo der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Zollernalbkreis mbH (WFG) in die PR-Aktionen der Hotelkooperation sinnvoll. Im Gegenzug erfolgt Kommunikation der Hotelkooperation durch die WFG, z.B. gemeinsame Messepräsenz oder Verteilung von Hotelführern bei Tourismusanfragen an die Touristinfo Zollernalb.

4.4.2.2 Online-Marketing

Im Rahmen von Online-Marketing, aber auch im Sinne von Public Relations und Imagebildung, wird die Hotelkooperation Albhotels mit einer Website im Internet vertreten sein. Die URLs **<http://www.albhotels.de>** und **<http://www.albhotels.com>** wurden hierfür bereits reserviert. Über die Website kann sich die Hotelkooperation mit ihren Angeboten nach außen präsentieren. Mittel- bzw. langfristig ist die Möglichkeit einer unmittelbaren Online-Buchung anzustreben, wofür die Hoteliers aber ein einheitliches Reservierungssystem benötigen oder sich einem anderen, z.B. Hotel Reservation System (HRS), anschließen müssen.

Im Rahmen von Online-Kooperationen kann sich die Kooperation mit touristischen Attraktionen, wie z.B. dem Schloss Hohenzollern und dem Römermuseum oder mit der Vermarktungsgemeinschaft Hohenzollernstraße e.V., verlinken. Ein weiterer möglicher Online-Kooperationspartner ist die Touristinfo der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Zollernalbkreis, über deren

Website bereits Übernachtungsmöglichkeiten des Landkreises recherchiert werden können.

4.4.2.3 Direktmarketing: Angebote für Gruppen

Albhotels verfügt über Hotels, die in der Mehrzahl Gruppen von ca. 30 bis 40 Personen beherbergen können/wollen. Diese gilt es zu definieren und darauf aufbauend konkrete, maßgeschneiderte und attraktive Angebote zu erarbeiten, welche über Direktansprache (Mailing, Call-Center, persönliche Einladung von Entscheidungsträgern) mit begleitender PR aktiv verkauft werden.

Ziel ist ein aktiver, zielgruppenorientierter Verkauf der Angebote von Albhotels. Dabei werden zum einen Vertreter der Zielgruppen angesprochen, zum anderen Absatzmittlern und Bussen attraktive Pakete zum direkten vor-Ort-Verkauf mit Mailingvorschlägen, PR-Mappen (Verkaufsunterstützung) usw. geboten. Vorteil von Direktmarketing ist, dass damit ein unmittelbarer Erfolg verzeichnet werden kann, welcher zur Akzeptanz auch innerhalb der Kooperation beiträgt.

4.4.2.4 Anvisierte Zielgruppen

Nachfolgend wurden drei unterschiedliche Zielgruppen ausgewählt, die man als Urlaubsgäste für die Zollernalb gewinnen möchte:

- 1. Radgruppen**
- 2. Kegelclubs**
- 3. Gesangs-/Musikvereine**

Für diese Gruppen werden nun Möglichkeiten aufgezeigt, wie man diese durch PR, Direktmarketing und über Netzwerk-/Kooperationspartner erreichen kann.

Ansprache Radgruppen

- Definition eines attraktiven Full-Service Angebotes
- Kooperation mit Herstellern/Industrie
- Kooperation mit Verbänden/Händlern
- aktive Präsentation des Angebotes via PR
- aktiver Verkauf des Angebotes
- Installation nachhaltiger Kooperationen mit Absatzmittlern

Ansprache Kegelclubs

- Definition eines attraktiven Full-Service Angebotes zum Thema „Kegelausflug“, z.B. mit Weinprobe, Wandern, Preiskegeln
- Kooperation mit interessierten Partnern, z.B. Weine Pallhuber, Bussen
- aktive Präsentation des Angebotes via PR
- aktiver Verkauf des Angebotes
- Installation nachhaltiger Kooperationen mit Absatzmittlern

Ansprache Gesang-/Musikvereine/Liederkränze etc.

- Definition eines attraktiven Full-Service Angebotes zum Thema „Jahresausflug“, z.B. mit Aufzeichnung einer Gesangsprobe am Sonntagvormittag durch Radio Neckarburg = wir bringen Ihren Gesangsverein ins Radio!
- Kooperation mit interessierten Partnern
- aktive Präsentation des Angebotes via PR
- aktiver Verkauf des Angebotes
- Installation nachhaltiger Kooperationen mit Absatzmittlern

4.4.3 Mögliche Organisationsstruktur

Der wichtigste Punkt, der bei der Umsetzung und Organisationsstruktur der Kooperation berücksichtigt werden muss, ist die **Transparenz**. Es muss für jeden der Hoteliers klar ersichtlich sein, warum welche Gruppe wohin vermittelt wurde. Sonst macht sich Misstrauen und Neid in der Kooperation breit, dies führt zwangsläufig zum Scheitern der Kooperation.

Anlage B zeigt eine mögliche Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung der Hotelkooperation: Die Projektleitung besteht dabei aus Vertretern der Albhotels und aus einem professionellen Kooperations-/Projektmanagement. Die Albhotel-Vertreter, welche demokratisch von den beteiligten Hotels gewählt wurden, aber kaum über Kooperationserfahrung verfügen, können gemeinsam mit dem Management Ziele der Kooperation, Ablaufpläne und Finanzierungsmodelle entwickeln.

Eine unabhängige Geschäfts-/Buchungsstelle übernimmt die Marketingaufgaben. Über sie werden PR- und Direktmarketingaktionen, welche gemeinsam von Projektleitung und -management entwickelt wurden, durchgeführt. Die Entwicklung eines einheitlichen Marktauftritts wird mittels Ausschreibung an eine Werbeagentur gegeben; Messepräsentation erfolgen in Kooperation mit Partnern,

wie z.B. WFG, DEHOGA. Weitere Maßnahmen, wie z.B. ein gemeinsamer Einkauf, können von den Hoteliers organisiert werden.

4.4.4 Zusammenfassung, nächste Schritte

Zusammenfassend kann man feststellen, dass für die Hotelkooperation Albhotels die Vorteile von Netzwerken und auch des strategischen Netzwerkmarketings genutzt werden können. Mit den Netzwerkmarketinginstrumenten PR, Online-Marketing und Direktmarketing sollen möglichst schnell Kooperationserfolge erzielt werden.

Im nächsten Treffen wird den Hoteliers die Konzeption vorgestellt und ein Finanzierungsmodell unterbreitet. Daraufhin müssen sich die Hoteliers entscheiden, ob sie weiterhin Interesse an der Kooperation haben und vor allem, ob sie bereit sind, monatlich ca. 300 Euro in Geld- und 150 Euro in Sachleistungen (z.B. zur Verfügungstellung von Zimmern für Gewinnspiele) in die Kooperation zu investieren.

Aus den Mitgliedern werden dann Vertreter der Albhotel-Kooperation bestimmt bzw. demokratisch gewählt, die als Ansprechpartner nach außen aber auch innerhalb des Projekt-/Kooperationsmanagements dienen und die Interessen der Kooperation vertreten. Für Albhotels bzw. Zollernalbhotels ist eine Rechtsform zu wählen; außerdem gilt, es Qualitätsstandards festzulegen und ein Leitbild zu definieren. Als weiterer wichtiger Punkt muss entschieden werden, wo die Buchungs-/Geschäftsstelle angesiedelt ist und wie diese Stelle zu besetzen ist.

5 Fazit

“With enough time, money and luck,
you can do everything yourself. But who has enough?”

Kenichi Ohmae¹⁷⁷

Die vorliegende Arbeit hat die Vor- und Nachteile von regionalen Netzwerken beleuchtet und daraufhin Möglichkeiten im Kooperations-/Netzwerkmarketing aufgezeigt. Als immer wiederkehrende Argumente werden an dieser Stelle nochmals das Ausnutzen von Synergie- und Größeneffekten, sowie das Gemeinsam-sind-wir-stark-Prinzip erwähnt. Trotz dieser Vorteile können Netzwerke aber nicht als Wunderwaffe gegen sämtliche Unternehmensprobleme gesehen werden. Der Netzwerkgedanke muss gelebt werden. Der zusätzliche Aufwand, der vor allem in der Startphase entsteht, darf ebenso wenig unterschätzt werden wie gutes Beziehungsmarketing zu den Partnern.

Mithilfe des Netzwerkmarketings können Marketingprojekte realisiert werden, die ein Unternehmen alleine nicht initiieren könnte. Vor allem durch vertikale und diagonale Kooperationen können neue Zielgruppen und Märkte erschlossen werden. Dies wurde auch bei der Konzeption für die Hotelkooperation Albhotels berücksichtigt; so besteht durch die Partner und durch ein gemeinsames Netzwerkmanagement und -marketing die Chance, die Hotels und die Region bekannter zu machen und dadurch neue Gäste zu gewinnen.

Die Hotelkooperation mit ihrem Netzwerk kann zwar Angebote zusammenstellen und die Servicequalität für den Gast erhöhen, stößt jedoch an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die touristische Attraktivität in ihrer Gesamtheit zu steigern. Sie kann also nur vorhandenes Potenzial ausschöpfen, um neues zu generieren ist umfangreiches Destinationsmanagement für die Zollernalb erforderlich.

Aufgrund dessen, dass diese Bachelorarbeit die Hotelkooperation Albhotels aus der Netzwerk- und Netzwerkmarketingsicht betrachtet hat, wurde die touristische Perspektive kaum berücksichtigt. Für die Destination Zollernalb wäre eine Benchmark-Analyse mit anderen touristischen Regionen ebenso interessant wie eine umfassende Marktforschung. Mit letzterer können eventuelle Marktnischen herausgefunden werden, für die die Hotelkooperation mit ihren Partnern adäquate Angebote zusammenstellen kann.

¹⁷⁷ zitiert in Claro u.a., S. 1

Quellenverzeichnis

Averill, Mary; Corkin, Bud (1995): Netzwerk-Marketing. Die Geschäfte der 90er Jahre. Wien: Wirtschaftsverl. Ueberreuter

Benkenstein, Martin u.a. (2003): Messung von Qualitätsanforderungen in Dienstleistungsnetzwerken. In: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2003. Wiesbaden: Gabler. S. 405-423

Bieger, Thomas u.a. (2002): Net Economy – Die Bedeutung der Gestaltung von Beziehungskonfigurationen. In: Bieger, Thomas. u.a.: Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin u.a.: Springer. S. 15-33

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2003. Wiesbaden: Gabler

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Unternehmen

Brussig, Martin u.a. (2001): Regionale Netze erfolgreich gestalten und betreiben. Frankfurt am Main: VDMA

Deutscher Marketing-Verband (Hrsg.) (1998): Internationales Marketing-Lexikon. Köln: Fortis

Diller, Hermann (Hrsg.) (2001): Vahlens Großes Marketinglexikon. München: Vahlen

Endres, Egon (2001): Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In: Howaldt, Jürgen u.a. (Hrsg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden: Gabler

Evanschitzky, Heiner (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken. Ein Netzwerkmarketingansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverl.

Friese, Marion (2003): Ziele von Kooperationen im Dienstleistungssektor. In: Lieb, Johannes; Rabe, Christina (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen. Berlin: Duncker & Humblot

Fuchs, Matthias u.a. (2003): Qualitätsmanagement und Qualitätsbenchmarking im Dienstleistungsnetzwerk. In: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2003. Wiesbaden: Gabler. S. 425-442

Gerstner, Reinhard; Hunke, Guido (2004): Neue Marketingkonzepte: Kooperationsmarketing (Teil 1). In: bank und markt, Heft 7, S. 23

Hausladen, Helmut (2001): Regionales Marketing. Ein Marketing-Management-Ansatz für kleinräumige Kooperationsprojekte zur Erzielung regionaler Wettbewerbsvorteile. München. Diss., 212 S.

Hermes, Vera (2004): Gemeinsam stärker. Kunden und Unternehmen profitieren von Kooperationen – Ein Bericht über die 7. Direkt-Marketing-Tage Weyberhöfe. In: Direkt Marketing, Heft 6, S. 8-10

Hunke, Guido (2004): „Bringt Schwung in den Konsum“ in: marketingjournal 9/2004, S. 27-30

Kaufmann, Friedrich (1993): Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverl.

Klaus, Erich (2003): Unternehmensnetzwerke als aktuelle Herausforderung. In: Lieb, Johannes; Rabe, Christina (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen. Berlin: Duncker & Humblot

Kotler, Philip u.a. (2002): Marketing der Zukunft. Frankfurt: Campus

Kroth, Robert (2003): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Der richtige Partner für Marketingkooperationen. In: Direkt Marketing, Heft 3, S. 20-23

Kroth, Robert (2002): Multiplizierte Wirkung, geteilte Kosten. Kooperatives Marketing auf dem Vormarsch. In: Direkt Marketing, Heft 12, S. 14-16

Kroth, Robert; Schütz, Peter (2000): Neue Kraft für Marken. In: Neue Wege im Kooperativen Marketing. Sonderheft der absatzwirtschaft zum Deutschen Marketing-Tag. Oktober 2000

Kunze, Florian Hendrik (2002): Horizontale Markenkooperationen in der Marketing-Kommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozeß, Beispiele und Checkliste. In: Drees, Norbert (Hrsg.): Kooperationen im Marketing. Erfurter Hefte zum angewandten Marketing. Heft 12

Liebhart, Ursula E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke. Entwicklung, Gestaltung und Steuerung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverl.

Lücke, Fridjof; Heinemann, Florian u.a. (2002): dmmv-Leitfaden: Marketing-Kooperationen im Internet – Ein Praxishandbuch zur gezielten Planung und erfolgreichen Durchführung von Marketing- und Vertriebskooperationen im Internet. Düsseldorf, München: HighText

Mayer, Alexander G. (2000): Strategische Unternehmensnetzwerke und Marketing. Aufbau und Management von marktorientierten strategischen Interorganisationsbeziehungen. Regensburg: S. Roderer

o.V. (2004a): Urlaubsfreuden. In: w&v 32/2004 vom 06.08.2004, S. 54

o.V. (2004b): Was ist Kooperationsmarketing? Gemeinsam handeln stärkt das Image. In: Die SparkassenZeitung, 30.01.2004, Nr. 05, B12, Sonderteil: Produkte und Dienstleistungen

Rosen, Emanuel (2000): Net-Geflüster. Kreatives Netzwerk-Marketing oder Wie man aus Geheimtipps Megaseller macht. München: Econ

Schneider, Dirk (2001): Marketing 2.0. Absatzstrategien in turbulenten Zeiten. Wiesbaden: Gabler

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler

Sydow, Jörg (2001): Geleitwort. In: Well, Bennet van: Standardisierung und Individualisierung von Dienstleistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverl.

Ullmann, Sonja (2000): Strategischer Wandel im Tourismus. Dynamische Netzwerke als Zukunftsperspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverl.

Wessling, Harry (2002): Network Relationship Management. Mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler

Windeler, Arnold (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden: Westdeutscher

Wöhler, Karlheinz (Hrsg.) (2002): Lernende Tourismusregionen. Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor kleiner und mittlerer Unternehmen. Münster u.a.: Lit

Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Zollernalbkreis mbh (2004): Geschäftsbericht 2003

Wöhler, Karlheinz (2001): Netzerkbbildung kleiner und mittlerer Unternehmen: Von der Konkurrenz zur Kooperation in Tourismusregionen. In: Wöhler, Karlheinz (Hrsg.): Kooperationen im Tourismus. Materialien zur Tourismuswirtschaft. Lüneburg: FB Kulturwissenschaften. Univ.

Woratschek, Herbert u.a. (2003): Kooperation und Konkurrenz in Dienstleistungsnetzwerken. In: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2003. Wiesbaden: Gabler. S. 253-285

Internet:

AllgäuTopHotels: Informationen zur Organisationsstruktur, zu den angeschlossenen Hotels, zu den Partnern usw.
Quelle: <http://www.allgaeu-top-hotels.de> [17.07.2004]

Bayerwald-Hotels: Gästezeitung, Hoteldarstellungen usw.
Quelle: <http://www.bayerwaldhotels.de> [17.07.2004]

Claro, Danny P. u.a.: Relationships with suppliers and strategic network effects: A case of an exporter of the supply chain of flowers
Quelle: <http://www.sls.wau.nl/bk/DannyPClaro/PaperMAIB2002Fig.pdf>, [25.09.2004]

Evanschitzky, Heiner (2004): Durch Netzwerkmarketing zur Stärkung des Standortes Deutschland (Vortrag vom 28.01.2004)

Quelle: http://www.kompetenznetzwerke.de/download/Vortrag_Evanschitzky.pdf [25.08.2004]

Förderdatenbank des BMWA

Quelle: <http://db.bmwi.de> [30.07.2004]

Kompodium der Markenhotellerie 2004, S. 13-14

Quelle: http://www.dehoga-berlin.de/home/page_sta_1180.html [01.08.2004]

Marketing-Lexikon: Strategisches Marketing

Quelle: <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/stratmark.htm> [25.08.2004]

o.V.: Kooperationswissen: Typen der Kooperation

Quelle: <http://kooperationswissen.de/index.php?main=know-how&thID=1&bsID=12> [17.07.2004]

Sozialwissenschaftliche Forschungsgesellschaft bmH, online unter:
http://www.fas.at/de/produkte/consulting_marketing.htm [25.08.2004]

Zitatabfrage

Quelle: www.zitate.de/detail-kategorie-6598.htm [10.07.2004]

CD-ROM

Haufe Business Software: Öffentliche Fördermittel mit Kreditrechner. Alle Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union.
Freiburg: Rudolf Haufe. Version Juni 2004

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Anhang

A: Fragebogen Hotelkooperation

Hotel + Name des Gesprächspartners

1. Was halten Sie von dem Kooperationsangebot ALBHOTELS?

Bitte vergeben Sie eine Schulnote von

1 (hoch interessant) bis 6 (nichts für mich).

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6

hoch interessant

nichts für mich

Begründung: _____

2. Nehmen Sie bereits an anderen Hotelkooperationen teil?

☐ Nein☐ Ja

Falls ja, an welcher? _____

3. Welches ist für Sie das überzeugendste Argument von der ALBHOTEL Kooperation?

☐ _____

4. Was erwarten Sie sich von dieser Albhotel Kooperation?

- ☐ mehr Buchungen
- ☐ Kostensenkung durch gemeinsamen Einkauf, gemeinsamen Mitarbeiter-Pool usw.
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

5. Welche Bedenken haben Sie? Wo sehen Sie Nachteile bzw. Probleme, die auftreten könnten?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

6. Welche Besonderheiten des Zollernalbkreises müssen bei der Realisierung des Projektes berücksichtigt werden?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

7. Welche Partner sind aus Ihrer Sicht für die Kooperation / das Netzwerk besonders wichtig?

- ☐ Absatzmittler (Bus- und Reiseunternehmen)
- ☐ Tourismuspartner
- ☐ Lieferanten (Einkauf)
- ☐ _____

8. An welchen Netzwerk-/Marketinginstrumenten sind Sie interessiert. Bitte vergeben Sie Schulnoten von 1 (sehr interessiert) bis 5 (überhaupt nicht interessiert).

- ☐ einheitlicher Marktauftritt (CI).....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ jährlicher Hotelguide① ② ③ ④ ⑤
- ☐ umfangreiche Hoteldarstellung im Internet ..① ② ③ ④ ⑤
- ☐ Online-Buchbarkeit unter www.albhotels.de ① ② ③ ④ ⑤
- ☐ kostenlose Listung in weiteren
Internetbuchungsportalen.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ Zusammenarbeit und Rahmenabkommen mit Reiseveranstaltern
und Reisebüros.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ gemeinsame Präsenz bei Messen und
Präsentationen.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ zentrale Buchungshotline① ② ③ ④ ⑤
- ☐ gemeinsame Marketing- & Verkaufsaktionen, Entwicklung von
Gruppen- und Pauschalangeboten.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ professionelle PR: Pressemeldungen, PR-Serien, Gewinnspiele,
E-Mail-Newsletter usw.① ② ③ ④ ⑤
- ☐ Kundenkarte.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ gemeinsamer Mitarbeiter-Pool.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ Einkaufspool.....① ② ③ ④ ⑤

- ☐ Erfahrungsaustausch/KnowHow-Transfer.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ gemeinsamer Hausmeisterservice.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ Direktakquise Bus- und Tourismusunternehmen,
etc.① ② ③ ④ ⑤
- ☐ Entwicklung von gemeinsamen, wechselnden
Vermarktungspauschalen.....① ② ③ ④ ⑤
- ☐ _____ ① ② ③ ④ ⑤
- ☐ _____ ① ② ③ ④ ⑤

9. In welchem Zeitrahmen denken Sie, werden sich die Vorteile dieser Kooperation zeigen? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ kurzfristig
- ☐ mittelfristig
- ☐ langfristig

10. Das Projekt ALBHOTELS ist für Sie erfolgreich, wenn innerhalb

a) eines Jahres

- ☐ Hotelbuchungen durch ALBHOTELS um ____/Monat steigen
- ☐ Buchungen zu ____ % über die Buchungsstelle ALBHOTELS entgegengenommen werden
- ☐ Einsparungen aufgrund der Kooperation in Höhe von _____ Euro/Jahr erreicht werden
- ☐ ALBHOTELS ein positives Image erreicht, das sich auf Ihr Hotel überträgt.

b) fünf Jahren

- ☐ Hotelbuchungen durch ALBHOTELS um ____/Monat steigen
- ☐ Buchungen zu ____ % über die Buchungsstelle ALBHOTELS entgegengenommen werden
- ☐ Einsparungen aufgrund der Kooperation in Höhe von _____ Euro/Jahr erreicht werden
- ☐ ALBHOTELS ein positives Image erreicht, das sich auf Ihr Hotel überträgt.

11. Welche Veränderungen entstehen Ihrer Meinung nach für den Gast bei dieser Kooperation?**a) Vorteile**

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

b) Nachteile

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

12. Wo sehen Sie sich in dieser Kooperation? Was können Sie zu einer gut funktionierenden Partnerschaft beitragen? Wie viel Zeit/Geld/Engagement/Know-how wollen und können Sie einbringen?

- ☐ Zeit: _____
- ☐ Geld: ____ % des Marketingbudgets (ca. Euro.....)
- ☐ Engagement: _____
- ☐ Was für KnowHow: _____
- ☐ Sonstiges: _____

13. Welche Finanzierungsbeiträge an der Kooperation sind Sie bereit zu leisten?

- ☐ monatliche Beiträge (abhängig von Zimmeranzahl)
- ☐ Provisionszahlungen (abhängig von vermittelten Buchungen)
- ☐ Mischform
- ☐ _____

14. Wie könnte das Netzwerk strukturiert und organisiert sein sein (Controlling; Kooperationsmanagement; Projekt-management; Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten)?

15. Zuletzt ist Ihre Kreativität gefragt, haben Sie einen passenden Slogan oder eine Idee für ein gemeinsames Logo?

- ☐ _____

Vielen herzlichen Dank!

B: Mögliche Organisationsstruktur Hotelkooperation Albhotels